

## *Belöningssystem och motivation*

Johanna Björk

Examensarbete

Up i företagsekonomi

Åbo 11.8.2012



# EXAMENSARBETE

Författare: Johanna Björk

Utbildningsprogram och ort: Företagsekonomi, Åbo

Inriktningsalternativ/Fördjupning: Redovisning

Handledare: Heli Nyberg

Titel: Belöningssystem och lönsamhet

---

Datum 11.8.2012

Sidantal 46

Bilagor 2

---

## Sammanfattning

I detta examensarbete tangeras belöningssystem och hur man med hjälp av dem kan motivera och effektivisera sina anställda, arbetet kommer även att behandla beskattningen av belöningar eftersom detta har en stor betydelse vid införandet av belöningssystem.

Den teoretiska delen i arbetet är indelad i tre olika delar, var den första delen behandlar motivation och motivationens betydelse i arbetsförhållanden. I den andra delen behandlas belöningssystemen, samt de monetära och de icke-monetära belöningsformerna. I den andra delen behandlas också införandet av belöningssystem och i den tredje delen av arbetet behandlas beskattningen av belöningar.

Den empiriska delen i arbetet består av en kvalitativ fallstudie som är tillämpad på kedjan Emotion i Karleby som är verksam inom skönhetsbranschen och hör till KPO koncernen. Informanterna i undersökningen bestod av butikschefen och alla fyra anställda på Emotion i Karleby.

Undersökningens resultat visar att KPO koncernen har ett mycket omfattande belöningssystem, som är viktig för informanterna som är anställda på Emotion i Karleby och påverkar deras motivation till arbete. Med undersökningen kan man också konstatera att alla informanter motiveras av både de monetära och de icke-monetära belöningarna. De icke-monetära belöningarna hade en större betydelse för motivationen, samtidigt som de monetära belöningarna var viktiga för att få bekräftelse på att de anställdas arbetsinsats värdesattes hos koncernen. Det som var extra motiverande för de anställda i arbetssammanhang var dock väldigt individuellt.

---

Språk: Svenska

Nyckelord: Motivation, belöningssystem, förmån, belöning och beskattning

---

# BACHELOR`S THESIS

Author: Johanna Björk

Degree Programme and location: Business administration, Turku

Specialization: Accounting

Supervisor: Heli Nyberg

Title: Reward systems and profitability

---

Date 11.8.2012

Number of pages 46

Appendices 2

---

## Summary

This thesis discusses reward systems and how to use them to motivate and to increase the effectiveness of the employees in their work. I will also address the taxation of rewards because this plays an important role in the introduction of a reward system.

The theoretical part of the work is divided into three parts; the first part deals with motivation and motivations importance of working conditions. The second part deals with reward systems and contains also the monetary and non-monetary reward practices. The second part deals also with the adaption of the reward system and the third part of the work deals with the taxation of rewards.

The empirical part of the work consists of a qualitative case study that is applied to the chain Emotion, in Kokkola, which operates in the beauty industry and is a part of KPO group. The informants in the study consist of the store manager and all four employees of Emotion in Kokkola.

The survey results show that KPO group has an extensive reward system, which is important for the employees at Emotion in Kokkola. The reward system is also affecting their motivation to work. Through the interviews it turned out that all informants are motivated by both the monetary and non-monetary rewards. The non-monetary rewards had a major impact on motivation while the monetary rewards were important to get confirmation that the employee's performance was important and that the effort was appreciated by the KPO group. It is very individual which things motivate the employees more than usual in their work.

---

Language: Swedish

Key words: Motivation, reward system, benefit, rewarding and taxation

---

# Innehållsförteckning

1	Inledning .....	1
1.1	Syfte .....	2
1.2	Problemformulering.....	2
1.3	Forskningsfrågor.....	3
1.4	Metod; kvalitativ fallstudie .....	3
1.5	Avgränsning .....	4
1.6	Kritik till arbetet.....	4
2	Motivation.....	5
2.1	Begreppet motivation .....	5
2.2	Enskilda individens motivation.....	6
2.3	Att skapa motivation hos en anställd .....	7
2.4	Välmående hos de anställda.....	10
3	Belöningssystem som styrsystem .....	12
3.1	Belöningsformer.....	12
3.1.1	Monetära belöningar .....	13
3.1.2	Icke-monetära belöningar .....	14
3.2	Införande av belöningssystem .....	16
3.2.1	Att utveckla och underhålla belöningssystem.....	18
3.2.2	Kritik mot belöningssystem.....	19
4	Beskattningen av belöningar och förmåner.....	20
4.1	Förvärvsinkomsten .....	21
4.2	Naturaformån .....	22
4.2.1	Mobiltelefon.....	23
4.3	Skattefria personalförmåner.....	23
4.3.1	Personrabatt.....	24
4.3.2	Motion och kulturverksamhet.....	24
4.3.3	Fortbildning och resekostnadsersättningar .....	26
5	Belöningssystem och arbetsmotivation på Emotion .....	26
5.1	Intervjuernas tillvägagångsätt .....	26
5.2	Emotion .....	27
5.2.1	Emotion i Karleby.....	28
5.3	De olika belöningarna och förmånerna som erhålls.....	28
5.3.1	Resultatbonus .....	29
5.3.2	Motionsförmåner.....	30
5.3.3	Mobiltelefonförmån .....	30
5.3.4	Personalförmån.....	31

5.3.5	Extra semesterdagar .....	31
5.3.6	Skolning av personalen.....	32
5.3.7	Försäljningstävlingar .....	32
5.4	Belöningssystemet .....	33
5.4.1	Butikschefen om belöningssystemet.....	33
5.4.2	De anställda om belöningssystemet.....	34
5.5	Motivationen hos butikschefen och de anställda .....	35
5.5.1	Motivation .....	35
5.5.2	När känner man sig motiverad?.....	36
5.5.3	När har man gjort ett bra arbete? .....	37
5.5.4	Trivseln på arbetsplatsen .....	37
5.5.5	Välmående.....	38
6	Analys .....	38
6.1	Motivation .....	39
6.2	Belöningssystemet .....	41
7	Slutdiskussion .....	43

Bilaga 1

Bilaga 2

# 1 Inledning

Konkurrensen mellan företag är stor. Det handlar mycket om att man hela tiden måste prestera bättre. Man skall vara ett steg före sina konkurrenter och enkelt sagt, bör man inom företagen hålla sina kostnader nere och öka sin omsättning. Företagen arbetar ständigt med att nå utsatta mål både på kort- och långsikt. För att lyckas med att uppnå målen behöver man ha bra resurser och effektiva styrmedel. Det räcker dock inte till med bra styrmedel, utan för att klara av den hårda konkurrensen behöver man ha en mycket kunnig och bra personal. Företagen är mycket beroende av medarbetarnas motivation, välmående, värderingar, kunnande och ansvarsförmåga. Många företag använder sig i dag av olika belöningssystem för att belöna och motivera sina anställda, dock kan syften med belöningssystemen variera. Vanligast är att man med hjälp av belöningssystem vill motivera sina anställda till att utföra sina arbetsuppgifter mer än väl och även att förbättra utförandet av dem. Tanken är att de anställda skall prestera mer än utöver det vanliga. Men det finns även andra syften med belöningssystem, där företagen vill vara en attraktiv arbetsgivare för att locka till sig bra medarbetare samtidigt som arbetsgivaren vill behålla sina anställda i företaget. Detta eftersom när en anställd byter företag försvinner kunnandet även med den personen, vilket betyder att det är allt viktigare för arbetsgivaren att ta hand om sina anställda och motivera dem i sitt arbete. Man behöver vara en attraktiv arbetsgivare och arbetstagarna skall känna att det de ger till företaget får de också tillbaka. Hur kan man då motivera sina arbetare så att de trivs och vill stanna?

När man läser i tidningar och hör om företag som blivit mycket framgångsrika poängteras det nästan alltid att; utan deras personal skulle de aldrig ha lyckats som de gjort. Personalen är viktig, kanske det allra viktigaste. Det kan vara svårt att i dagens läge motivera sina anställda endast med hjälp av arbetsuppgifter och lön eftersom konkurrensen är så hård. Det krävs att det erbjuds belöningar och att man tar hand om sina anställda, var belöningssystemet kommer in som ett viktigt styrmedel för att skapa motivation hos de anställda, för att i sin tur uppnå effektivitet och produktivitet. Själva belöningen kan många gånger vara viktigare än själva lönen och har man bra belöningar som tangerar ens egen motivation, behöver lönen inte vara lika väsentlig. Belöningarna som i många fall kan vara i form av en upplevelse kan då leda till en större wow-upplevelse än vad lönen kan och man kan på ett annat sätt få en bekräftelse på att man gjort ett bra arbete. Belöningssystem har för det mesta en positiv inverkan på företaget. Men belöningssystemet kan även få

negativa följder ifall det missanvänds eller är orättvist uppbyggd inom företaget. Detta kan skapa upprördhet hos de anställda och leda till negativa konsekvenser för företaget.

När man som arbetsgivare talar om de anställdas motivation och deras effektivitet, bör man också fundera kring de anställdas välmående. Samhället i dag kräver att man skall prestera bättre än utöver det vanliga både på arbetsplatsen och på fritiden, vilket leder till att vårt egna välmående alltför ofta blir åtsidosatt. Hur företagen bidrar till medarbetarnas välmående blir allt viktigare eftersom många i dagens samhälle lever i en mycket hektisk vardag och risken för burnout blir allt större.

Vid införandet av ett belöningssystem inom ett företag har beskattningen en stor betydelse för vad som är lönsamt för både arbetstagaren och arbetsgivaren. Olika belöningar har olika lagar om beskattning och det är viktigt att ta detta i beaktande. I de fall man inte gör det, finns det risk för att belöningen varken är lönsam för arbetstagaren eller arbetsgivaren.

Min forskning kommer jag att göra åt Emotion i Karleby som driver sin verksamhet inom skönhetsbranschen. Jag vill ta reda på vad Emotion använder sig av för belöningssystem och vad det har för betydelse för de anställda. Vilka belöningar är viktigare än andra och vad är det som motiverar de anställda i sitt arbete. Jag vill också ta reda på ifall det är något som de anställda på Emotion i Karleby saknar när det gäller belöningar och vad de som arbetsgrupp kunde göra för att öka trivselen på sin arbetsplats.

## **1.1 Syfte**

Forskningens syfte är att ta reda på vad belöningssystem innebär och hur man med hjälp av belöningssystemen kan motivera och skapa effektivitet bland arbetstagarna. Mitt arbete kommer också att beakta beskattningen som har en stor betydelse vid införande av ett belöningssystem.

## **1.2 Problemformulering**

Problemformuleringen kommer utifrån forskningens syfte. Jag kommer att försöka ta reda på hur stor betydelse motivation har i ett arbetssammanhang, samt vilken betydelse belöningar har till att öka den anställdes motivation, produktivitet och effektivitet i arbete. Undersökningen kommer att göras på Emotion i Karleby var jag vill ta reda på vilka

belöningar som används och vad de har för personligt värde för den anställda och hur stor inverkan det har på den anställdes motivation till arbetet.

### **1.3 Forskningsfrågor**

Hur stor betydelse har belöningarna när det kommer till den anställdes motivation till arbetet? Vad vet egentligen de anställda om hur belöningarna beskattas i den personliga beskattningen? Det är även bevisat att motion kan öka en persons arbetsförmåga på många olika sätt. Hur kan då företagen befrämja personalens välmående ännu mera så att det skulle öka motivationen och effektiviteten hos den anställda? I undersökningen vill jag också få fram vilken belöning som är den viktigaste för den anställda och ifall det finns någon belöning som de anställda på Emotion i Karleby saknar.

### **1.4 Metod; kvalitativ fallstudie**

För att ta reda på hur man kan motivera och effektivisera sina anställda med hjälp av ett belöningssystem, kommer jag att utföra min forskning på Emotion i Karleby, som driver sin verksamhet i skönhetsbranschen. Företaget använder sig av olika belöningar för att motiverar sina anställda. För att få svar på mina forskningsfrågor kommer jag att göra en kvalitativ fallstudie. Grundläggande för en fallstudie är att man studerar ingående och detaljerat ett fall, på en mindre begränsad grupp. Fallet kan bestå av en individ, en grupp med individer, en organisation eller en situation. Vid en fallstudie utgår man ifrån ett helhetsperspektiv och man försöker få så omfattande information som möjligt. Fallstudien kommer oftast till användning när man vill studera processer och förändringar. (Patel & Davidson 2003, s. 54) När man samlat in information i ett forskning- utrednings- eller utvecklingsarbete behöver vi bearbeta och analysera det material som vi samlat in, detta kan man göra med hjälp av två olika metoder vilka är den kvalitativa och den kvantitativa metoden. Kvantitativa studier innebär att insamlingen av information sker genom mätningar för att sedan statistiskt bearbetas och analyseras, denna form av studie presenteras oftast i siffror. I kvalitativa studier arbetar man oftast med textmaterial ifrån t.ex. intervjuer, böcker, artiklar, dagböcker eller anteckningar ifrån en observation. (Patel & Davidson 2003, s. 109 & 119)

I min undersökning kommer jag att använda mig av den kvalitativa forskningsintervjun, vilket innebär att kunskap byggs upp genom samspel var man utbyter synpunkter mellan



den intervjuade och den som intervjuar. Målet med den kvalitativa intervjun är att använda det som ett medel till att identifiera eller upptäcka ännu icke kända eller otillfredställande kända företeelser, egenskaper eller innebörder. Man använder sig av en en vägledad konversation mellan den som intervjuar och den intervjuade, där intervjuarens roll är att vara en medskapare till intervjuens resultat genom interaktion med intervjupersonen. (Svensson & Starrin 2000, s. 52-55)

Jag har valt att använda den kvalitativa undersöknings metoden eftersom jag tror att jag kommer att få ut mer av intervjuerna genom att de anställda på Emotion i Karleby själva med egna ord får berätta och beskriva hur de upplever och vad de anser om belöningssystemen på Emotion. Jag vill alltså skapa en förståelse för hur de anställda ser på belöningssystemet. Att kunna ställa följdfrågor anser jag vara viktigt för att få intervjun så omfattande som möjligt.

## **1.5 Avgränsning**

Inom ekonomistyrning finns det många olika styrmedel som företag använder sig av. Jag kommer endast att behandla ett av dem vilket är belöningssystem. Belöningarna är även många och det finns egentligen inga gränser för vad man kan ge i belöning och i detta arbete kommer jag att behandla både monetära och icke-monetära belöningsformer. Jag kommer inte att tänga lönen, utan den belöning eller bonus som uppkommer utöver den vanliga lönen.

Jag avgränsar mitt arbete genom att studera kedjan Emotion i Karleby, som är verksam inom skönhetsbranschen. Jag kommer att koncentrera mig på de anställdas motivation till arbetet och vad belöningssystemen har för betydelse i arbetssammanhang.

Beskattningen av ett belöningssystem har en viktig betydelse vid införande och uppehållandet av ett belöningssystem. Beskattningen har olika stadgan för varje skild belöning och förmån, i mitt arbete kommer det endast att tangeras förvärvsinkomsten, naturaförmåner och den skattefria personalförmåner.

## **1.6 Kritik till arbetet**

I mitt arbete undersöker jag en mycket liten del av en större koncern och endast bara ett verksamhetsområde av kedjan, var hela kedjan kanske inte kommer att ha någon nytta av

min forskning. Störst nytta kommer Emotion i Karleby och butikschefen att ha av resultatet, var de får en inblick i vad de anställda anser om belöningssystemet och vad som motiverar just deras anställda.

Det framgick i min undersökning att handelslaget KPO hade ett mycket omfattat och genomtänkt belöningssystem, vilket gör att handelslaget KPO kanske inte kommer att ha så stor nytta av mitt forskningsresultat, vid tanke på förbättringsförslag kring belöningssystemet.

På grund av affärshemligheter inom företaget har jag på företagets begärna lämna bort väsentliga delar i min empiriska del, vilket inte gör den så omfattande som planerat.

Alla de olika delområdena som arbetet innehåller är mycket breda, vilket gjorde att jag fick begränsa dem en hel del och endast ta med det mest väsentliga.

## **2 Motivation**

Den största orsaken varför företagen använder sig av belöningssystem är för att motivera sina anställda till att göra ett bättre arbete. Motivationen är individuell och alla motiveras inte av samma saker. Det som bidrar till motivation kan vara många olika faktorer där både välmående och arbetsmiljö har en stor betydelse, vilket även kan förstärkas med olika former av belöningar.

### **2.1 Begreppet motivation**

Motivation handlar om vårt beteende, våra val och hur länge det tar för oss att göra något. Med hjälp av motivationen kan man förklara varför vi handlar på ett visst sätt och varför vi gör vissa saker på ett visst sätt, men även varför vissa saker blir ogjorda. Både Samuelson (1999, s. 122) och Nieminen och Tomperi (2008, s. 31-38) menar att motivation är det som driver en individ till att göra något på ett visst sätt, det är en kombination av intellektuella, känslomässiga och fysiologiska processer som anger vilken styrka och psykisk energi individen handlar med i olika situationer. Motivationen har starkt att göra med hur hårt vi försöker nå våra mål. Den påverkar också hur bundna vi är till vårt arbete och hur utmanande uppgifter vi antar oss själva, vilket även påverkar på kvaliteten av det vi gör. Motivationens styrka kan förklaras i hur effektivt vi gör vissa saker och hur vi kan dra nytta

av all den energi, kunskap och de känslor som vi har. Motivationen har alltså stor betydelse i hur mycket vi försöker nå våra mål.

Det har forskats mycket i vad motivation är och många forskare menar att det är mycket viktigt att förstå drivkrafterna bakom en individs beteende. Det gäller för företag att se till att individens motiv överensstämmer med de arbetsuppgifter som skall utföras för företaget, vilket betyder att individen skall passa in i företagskulturen och även vara lämplig person till att utföra arbetsuppgifterna som tilldelas personen. Inom forskningen i motivation har man haft två olika saker i fokus, inom individforskningen har man behandlat personlighetsfaktorer som förklarar arbetsmotivation och i situationsforskningen har man forskat i de externa faktorer som påverkar individens motivation, såsom belöningsystem och organisatorisk struktur. (Samuelson 1999, s. 122)

## **2.2 Enskilda individens motivation**

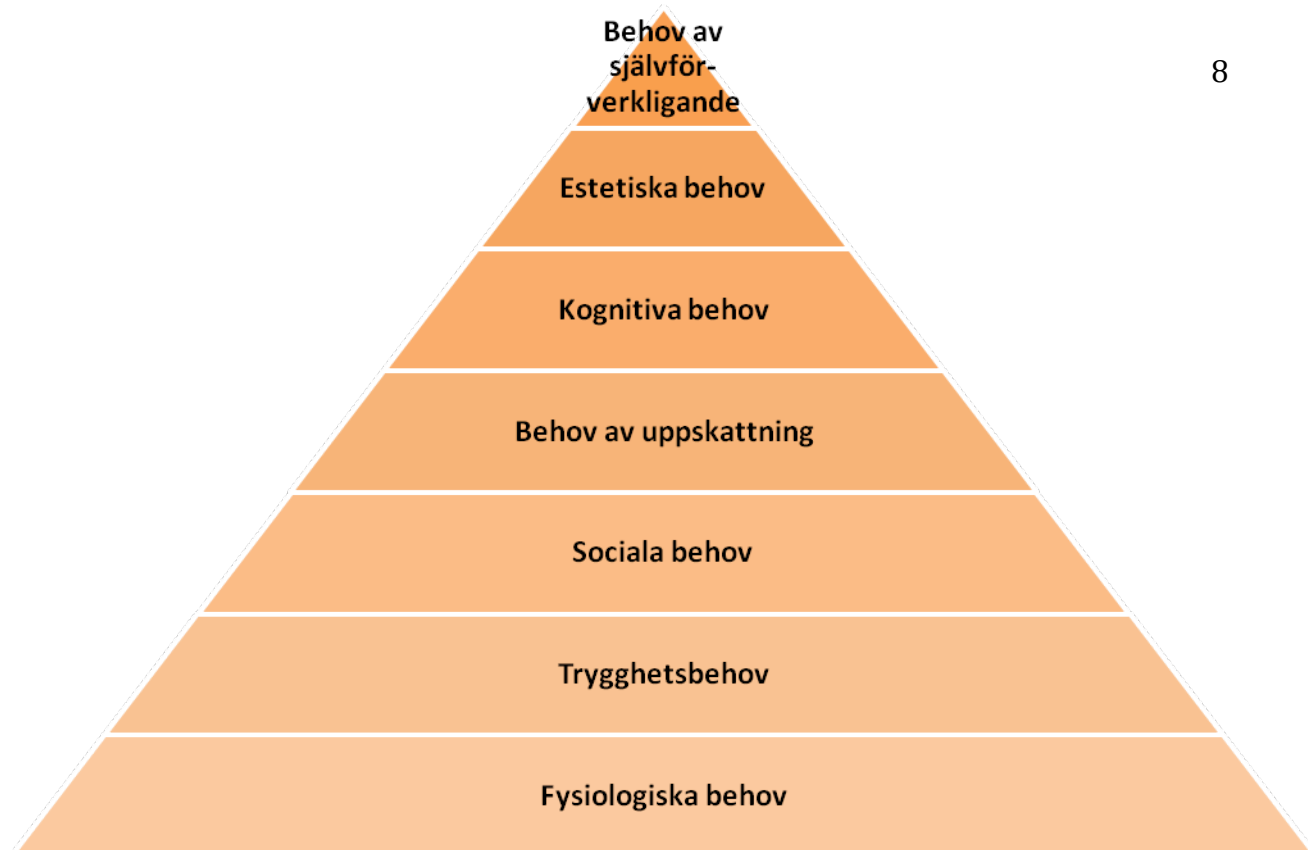
Det som intresserar varje arbetsgivare är arbetstagarnas motivation för sitt arbete. Det ligger i företagets intresse att ha arbetstagare som är motiverade till sitt arbete, eftersom det leder till ett bättre resultat och en bättre arbetsprestation. Ifall en arbetstagare är motiverad i sitt arbete stannar han troligtvis längre inom företaget. Desto bättre förmåga en person har genom utbildning eller erfarenheter desto bättre blir prestationen och resultatet, men det räcker inte bara med att ha kunskap utan man måste också vara motiverad och ha vilja. Viljan är det som påverkar motivationen. Ju mer man vill åstadkomma något desto större är motivationen. Det finns en modell som Samuelson (1999, s. 111-113) hänvisar till som ursprungligen utformats av socialpsykologen Victor Vroom om hur motivationen kan uppfattas, vilket är bestämt utifrån två faktorer som kallas ”instrumentalitet” och ”relevans”. Med instrumentaliteten menar han att motivationen skapas i det mån resultatet leder till att individens egna behov tillfredställs och med relevansen menar han individens förväntan om att en aktivitet leder till ett visst resultat för företaget, vilket i sin tur skapar motivation. Alltså skapas motivationen utav tron på att en aktivitet ger ett visst resultat och motivationen ökar ifall man tror att aktiviteten också kommer att tillfredställa ens egna behov.

Motivationen är det centrala i något som görs av en individ eller grupp. Nieminen och Tomperi (2008, s. 31-32) menar att ”längst kommer de som älskar sitt arbete och vars hjärta brinner av iver och vilja att uppnå något meningsfullt.” Nieminen och Tomperi (2008, s. 32) beskriver två olika sorters motivation, alla har vi en grundmotivation och sen

en situationsbunden motivation. Grundmotivationen är bestående gentemot t.ex. ett arbete eller en verksamhet, den varierar alltså inte beroende på situation. En person med en bra grundmotivation gentemot själva arbetet är en person som man gärna anställer eftersom personen redan har ett intresse för arbetsuppgifterna och är villig att utvecklas. Den situationsbundna motivationen är den som är beroende av situationen. En situation kan både stärka motivationen eller ha en negativ inverkan på den. Den situationsbundna motivationen kan även påverka grundmotivationen. Motivationen i olika situationer kan starkt påverkas av mål, belöningar och förmåga att påverka. Ifall vi har en god grundmotivation till arbetet kan den alltså stärkas vid olika situationer.

## **2.3 Att skapa motivation hos en anställd**

Eftersom ens prestation beror på förmågan så är det viktigt att ha rätt person i rätt arbetsuppgifter. Redan vid rekryteringen bör man tänka på att man rekryterar rätt person eller att man erbjuder vidareutbildning till de redan anställda inom det område som man behöver ha för att klara av arbetet. Det gäller också att försöka hitta de personer som har grundmotivationen till att utföra arbetet och sen kan man som arbetsgivare stärka motivationen med hjälp av olika belöningar. Enligt Samuelson (1999, s. 113-114) är motivationen beroende av vilka behov som kan tillfredställas och dessa behov brukar man uppge i Maslows behovshierarki som är den mest kända behovsteorin inom arbetspsykologin (se bild 1). Maslow har rangordnat de mänskliga motiven i en behovstrappa, vilka är fysiologiska behov, säkerhetsbehov, sociala behov, uppskattning- och status behov, kognitiva behov, etiska behov samt även behov av självförverkligande. Alla de behov som finns i trappan har alla människor och det är de otillfredställda behoven som utlöser energi och handling, alltså är de motiverande. En individ rör sig alltså upp för trappan när behoven på den lägre trappan blivit tillfredställda. Behovens styrka varierar ifrån person till person.



**Figur 1. Maslows behovs teori**

De som förvärvsarbetar har det i allmänhet mycket bra, när man tänker på de fysiologiska behoven och trygghetsbehovet som finns längst ned i behovshierarkin. Vilket betyder att det i arbetssammanhang är mera aktuellt att satsa på de övre trappstegen vilka är mer aktuella för individen och som har störst betydelse när det gäller motivationen. Behoven som uppskattning och status påverkas av företagets belöningssystem. Självförverkligande kan uppnås genom att en individen ges möjlighet att utveckla sitt kunnande i det arbete han/hon ansvarar för. Detta kan för många betyda att man låter individen arbeta självständigt och fritt får disponera sitt arbete. Detta är väldigt beroende från person till person hur man styrs utifrån behoven. Vissa lägger större betydelse på status medan andra lägger större vikt på att få förverkliga sig själva. När det gäller enskilda individers motivation till arbete skall företaget kartlägga vilka behov just den individen strävar efter att tillfredställa med sitt arbete och därefter kan man genom t.ex. med belöningar påverka individens motivation.

Uppskattningen och de sociala behoven har även en stor betydelse i arbetsrelaterade sammanhang, var man behöver få uppskattning för det arbete som man gör. Ofta kan det hända att uppskattningen som är så viktig bara glöms bort bland all stress och i arbetet, men man skall komma ihåg att bara ett "tack" eller "bra jobbat idag" kan göra så otroligt mycket för att öka en anställdes motivation. Att arbetsgivaren visar uppskattning och att de ser alla de anställdas arbete som betydelsefullt, är mycket motiverande för de anställda.

Detta eftersom de ansällda får då en bekräftelse på att de har en betydelsefull arbetsuppgift och att de gör skillnad. Vilket kan minska på den känslan av att arbetsuppgifterna bara är dagliga rutiner som man skall ta sig igenom, utan istället när man får uppskattning känner att det man gör är värdefullt. Att ge möjlighet till att uppfylla de sociala behoven kan man också ta i beaktande vid arbetssammanhang, eftersom människan är en social skapelse som behöver människor runt sig för att trivas och må bra. Att ge utrymme för de anställda att vara sociala och umgås med sina kollegor på arbetsplatsen kan ha en stor betydelse för de anställdas motivation till arbete.

Företagskulturen har även en stor påverkan i behovstillfredsställelsen och det är viktigt att alla har betydelsefulla och respekterade arbetsuppgifter. Genom decentralisering kan man skapa möjligheter till kreativitet och affärsmässighet. Det viktiga är att öka de anställdas förståelse för företagets affärsidé, eftersom den bör vara känd och accepterad. Det är också viktigt att alla känner att de bidrar till att affärsidén uppnås. Man skall sträva efter att alla har en lika syn på företagets verksamhet, strategier och policies. Att alla i ett företag vet vad de skall göra och vad som gäller i olika situationer bidrar till en starkare företagskultur. Genom företagskulturen och att de anställda vet hur man skall handla i olika situationer gör att man agerar på ett sätt som ligger i linje med företagets mål i olika situationer. (Samuleson 1999, s. 114-115)

Att anställda känner sig delaktiga i verksamheten är mycket viktigt. I stora företag är det lätt hänt att inte alla anställda är lika delaktiga i vad som händer i verksamheten, desto mer man ifrån ledningen kommunicerar med de anställda om vad som händer i företaget och samtidigt gör dem mera delaktiga kan bidra till en mycket större motivation. Ax, Johansson och Kullvén (2005, s. 325) skriver i *Den nya ekonomistyrningen* att motivation kan skapas genom budgeter. Budgeterna kan motivera de anställda till att anstränga sig till att uppnå mål som företaget lagt upp. Genom att man ger sina anställda möjligheten att delta i budgetprocessen antas det att de kommer att anstränga sig utöver det vanliga för att uppnå budgeten. Därför är det viktigt att de som har möjlighet till att påverka budgeterna får ta del av denna process. Anställda antas ofta vilja ha en klar målsättning så att de vet vad som förväntas utav dem.

Man bör ställa sig en viktig fråga när det kommer till anställda och det är ifall man förstår vad som motiverar den enskilda individen? Alla är vi olika och alla motiveras vi av olika saker. Att ha förmågan att kunna motivera sina anställda till arbetet är nyckeln till framgång. (Holbehe 1998, s. 10)

## 2.4 Välmående hos de anställda

För att göra ett bra arbete, bör man också må bra. Välmående har ett starkt samband med ens motivation. Mår man inte bra varken fysiskt eller psykiskt minskar även ens arbetskapacitet därefter. Prestationsnivån sjunker och motivationen minskar. Stress för många hör till vardagen och risken för burnout kan vara mycket stor i många fall. Samhället påverkar och styr på ett sätt var man skall vara framgångsrik i arbetslivet, ha familj, vara vältränad, äta hälsosamt, vara en god och förstående vän, vara en perfekt flickvän/pojkvän, se bra ut, ha ett fint hem och dessutom skall man kanske studera vid sidan av. Samhället har byggt upp ett ideal om att vi skall vara duktig på alla sätt. Detta syns även mycket bra ute i arbetslivet var konkurrensen är hårdare än någonsin och företagen tävlar om vem som är bäst. Samtidigt som personalen sätts under allt större press och arbetsuppgifterna idag omfattar mycket mer arbete än förr skall vi vara effektiva, kreativa och visa resultat i arbetslivet. Företagen behöver alltså anställda som är duktiga och motiverade och som helst skall utföra sitt arbete mer än väl. (Rubanovitsch 2011, s. 8-11)

Rubanovitsch, Aalto och Hagqvist (2011, s. 10-11) jämför i boken *Bisnes Atleetti* en toppidrottare med företagsvärlden. Han menar att man i företagsvärlden borde ta alltmer efter en toppidrottarens träningschema och anpassa detta i företagsvärlden. En toppidrottare tränar inte maximalt varje träningspass och efter kanske en 2-4 veckors effektivare träning följer en period med vila och återhämtning, då man däremot i företagsvärlden arbetar maximalt varje dag och finns mycket lite tid för vila och återhämtning. När man avslutat ett intensivt projekt i arbetslivet övergår man vanligtvis direkt vidare till nästa projekt, utan att hinna bearbeta det genomförda projektet. I en toppidrottarens schema finns dagligen inlagt träning, kost, vila och sömn. Detta behövs för att inte bli övertränad eller träna för lite. Att hitta en balans i livet var man på ett bra sätt kan variera så att man får tillräckligt med sömn, kost, vila och träning i arbetslivet är precis lika viktigt som för en toppidrottare. Man behöver hitta en balangång mellan alla de ovannämnda viktiga delar, men också hinna med fritiden. Alla behöver vi en balansgång i livet för att må bra, om vi sen är toppidrottare eller ute i arbetslivet. Balansen är individuell och påverkas av många olika faktorer. Man behöver lära känna sig själv för att hitta den. Ju mer man har att göra på t.ex. på sin arbetsplats och desto intensivare en arbetsperiod är desto viktigare är det att ta sig tid för motion, bra kost och ordentligt med sömn för att kunna vara effektiv och kunna koncentrera sig. Det handlar om att kunna prioritera och se det som är viktigt. Rubanovitsch mfl. (2011, s. 22-25) tar upp i boken ett mycket intressant exempel på var hans egna

företag hade störst vinst under de år som han var fysiskt bäst i form och hade de bästa maraton tiderna. Han lyckades alltså effektivisera sitt arbete på ett mycket bra sätt var han samtidigt tog hand om sin hälsa och sin fysiska form. Det att han tog hand om sitt välmående gjorde också att han presterade bättre i sitt arbete och hade störst vinst under samma år som han var fysiskt bäst i form. Han arbetade ändå mindre för att hinna med träningen, men när han arbetade var han effektiv och koncentrerad. Är detta kanske nyckeln till framgång i dagens företag?

Enligt Kauhanen (2010, s. 107-108) kan arbetsgivaren påverka de anställdas välmående på många olika sätt. Kauhanen (2010, s. 107-108) listar i sin bok upp de allra viktigaste punkterna, vilka en arbetsgivare kan diskutera med sina anställda för att få en större inblick i vad den anställda värdesätter. Punkterna är följande; arbetets innehåll och mångsidighet, anställningsförhållandet, arbetstiderna, arbetsmängden, arbetssäkerheten, arbetsgruppen och deras handlingar, samt arbetsklimatet, personalens kunskande, arbets motivationen, hur arbete och fritid går ihop, bredare hälsovård än det som lagstadgats, förebyggande rehabilitering, ledarskapet, belöningarna, tjänster och förmåner. När man går igenom de föregående med de anställda får man som arbetsgivare en bild över den anställda och vet när man behöver ingripa för att kunna befrämja välmående, samt även en bild över vad varje enskild anställd anser är viktigt. Genom att satsa på personalens arbetsförmåga och välmående kan företaget påverka sina direkta och indirekta kostnader, samt även påverka den bild man ger av företaget till sina anställda. Genom att satsa på personalen och deras välmående kan man minska på sjukfrånvaro, risker för olyckor och behovet av inhoppare. Hos de indirekta kostnaderna i företaget finns ofta kostnader som uppkommer vid för tidig pensionering, vilka man även kan påverka. (Kauhanen 2010, s. 107-108)

Arbetsmiljön är också mycket viktig och spelar en stor roll när det handlar om de anställdas motivation och välmående på en arbetsplats. Arbetsmiljön påverkar både de fysiska och psykiska faktorerna som påverkar individen eller gruppen i olika arbetssituationer på arbetsplatsen. Grunden för en bra arbetsmiljö är att de anställda inte skall drabbas av skador och ohälsa p.g.a. sitt arbete. Med ett bra arbetsmiljöarbete kan man öka produktiviteten och kvaliteten på ett arbete. Att man har goda fysiska, psykiska och sociala förhållanden på en arbetsplats gör att man minskar risken för olika skador och ohälsa, vilket ger möjligheten att skapa en arbetsmiljö med högre arbetskvalitet och effektivitet. En god arbetsmiljö är en viktig nyckelfaktor för att personalarbetet skall fungera. (Lindmark & Örnevik 2011, s. 115-116)



### 3 Belöningssystem som styrsystem

Belöningssystemen är ett ledningsverktyg som man använder sig av för att stöda organisationens framgång och för att uppmuntra arbetstagarna. Med hjälp av belöningar uppmuntrar man arbetstagarna till att handla enligt organisationens strategi, värderingar och enligt de mål som organisationen har. Belöningarna skall även stöda organisationens framgång och därför är det viktigt att man har rätt typ av belöningar som passar ens egen organisation. Belöningarna skall även ses som en investering i verksamheten som både arbetsgivaren och arbetstagaren har nytta av. Med tiden skall man kunna se ett resultat och en utveckling av verksamheten, samtidigt som man även håller sig konkurrenskraftig och ständigt försöker utvecklas. Belöningssystemet skall vara kopplat till de personer som i organisationen förbättrar verksamhetens produktivitet både nu och i framtiden. (Kauhanen 2010, s. 88)

Belöningssystem är speciellt viktiga eftersom de effektivt och enkelt visar de anställda vad som värderas i en organisation eller i ett företag. Det finansiella värdet kopplas ihop med en viss prestation vilket för det mesta har ett samband med företagets identitet. Så t.ex. ifall ett företag värderar teamarbete och belönar sina anställda för en enskild prestation är det högst troligt att teamarbete och samarbete inte värderas hos de anställda. Belöningssystem delas in i tre olika nyckelfunktioner som är att: locka individer till företaget och få befintlig personal att stanna kvar, motivera medarbetare i företaget att utföra de uppgifter de blivit tilldelade och att motivera medarbetare i organisationen att förbättra sina färdigheter. (Lindmark & Önnevik 2011, s. 154)

#### 3.1 Belöningsformer

Att det finns olika former av belöningar i nästan alla företag, säger mycket om hur viktigt styrmedel det är. Det är dock inte alltid så lätt att veta vad som är en belöning och vad som inte är det. I vissa organisationer är belöningssystemen mindre uppenbara och i andra mer konkreta. En del belöningar är diffusta såsom glädje och självförverkligande medan andra belöningar är mera tydliga som t.ex. en tjänstebil, bonus eller en present. Man kan dela in belöningssystem i tre olika grupper; monetära belöningar, icke-monetära belöningar och psykosociala belöningar. Gemensamt för dessa belöningar är att de skall befrämja motivationen. (Lindmark & Önnevik 2011, s. 156-157; Barton & Gold 2007, s. 358-359)

### 3.1.1 Monetära belöningar

Till de monetära belöningarna hör pengar och lön, detta är kanske den mest vanliga belöningsformen, eftersom arbete och pengar är starkt förknippade med varandra i de flesta organisationer. De monetära belöningsystemet kan se ut på många olika sätt men den vanligaste är att den anställde varje månad får utbetalt pengarna i form av en lön som är bestämd utifrån anställningsavtalet mellan arbetsgivaren och arbetstagaren. Det finns dock många andra sätt att distribuera pengar på. Lön kan betalas för arbetad tid eller för uppnått resultat. Tidsbaserad lön kan baseras på olika tidsperioder, såsom timlön, dagpenning eller månadslön. Ett annat sätt att distribuera pengar på kan vara i form av prestationslön, var den anställde får lön för det som denne presterar. Till prestationslön hör ackordlön, kommission och provision. Hela lönen kan vara baserad på ackord eller så kan det vara en del av den fasta lönen. Kommission och provision bygger på att den anställde uppnår vissa mål och ifall man gör detta utbetalas ytterligare en lön. Den anställde kan också få en bonus som är förhandsbestämd utgående ifrån vissa gränser. Fördelen med dessa prestationsbaserade lönesystem är att de stimulerar till en hög produktivitet, eftersom det finns en koppling mellan lön och prestation. Vid prestationslöner är nackdelen att det kan öka konflikter, stress och förslitningsskador. En del organisationer använder sig av resultatlön vilket betyder att när det går bra för organisationen får man en högre lön och när det går mindre bra får man mindre. (Lindmark & Önnevik 2011, s. 157-159).

En belöning som blivit allt vanligare är vinstutdelning som görs i form av en gratifikation. Vid gratifikation får den anställde en tillfällig extra belöning baserad på andel av företagets resultat efter deras finansiella poster. Eftersom dessa är extra tillskott i den grundliga lönen skall dessa inte räknas med som grund för lönen. Utbetalning av gratifikation sker vanligtvis i större företag flera gånger under verksamhetsåret. (Smitt 2002, s. 30)

För att göra upp en koppling mellan företagets mål, resultat och den anställdes lön, tillämpar man ofta i företag ett målbonussystem. Vilket innebär att när ett förutbestämt mål uppnås får man en bonus. Ifall målen överträffas kan bonusen bli större och ifall målen inte uppnås minskar bonusen eller uteblir helt. Bonuslön kan vara individuell och räknas på den individuella prestationen eller basera sig på en grupprestation. Även beroende på verksamhet kan en kombination av en individuell eller gruppbaserad bonuslön förekomma. Det ligger oftast i företagarens intresse att skapa en tydlig koppling mellan företagets intäkter och kostnader, genom att begränsa den fasta löneandelen och låta företagets vinst påverka den rörliga lönedelen. Bonussystemet bör ha en mycket stark koppling till

företaget och funktionen och med individen eller gruppen. I ett balanserat bonussystem skall även prestationen befrämja en utveckling av den anställda. (Smitt 2002, s. 14-15) I dagens läge använder sig ungefär hälften av företagen i privatsektorn av målbonussystem, vanligast är det att det används i teknologibranschen, pappersindustrin och i handelsbranschen. I ett och samma företag kan man ha många olika resultatbonussystem. I större företag är det vanligt att i den högsta ledningen, mellancheferna och de övriga anställda har skilda resultatbonussystem, vilka oftast är uppbyggda så att det maximala belöningsbeloppet är olika för de olika systemen och för hierarkierna i företaget. Ju högre upp i hierarkin i företaget den anställde är desto högre är den maximala belöningssumman. (Kauhanen 2010, s.110-111)

Det finns även olika förmåner som arbetsgivaren kan ge till sina anställda vilka kan vara i princip nästan vad som helst. Oftast styr beskattningen användningen av förmånerna eftersom desto lägre beskattningen är desto mer används belöningen. Vanliga förmåner kan vara t.ex. tjänstebil, mobiltelefon, motionsförmåner, sjukvård, dator, extra semester, lunchsedlar, julklappar, tillgång till lägenheter som ägs av företaget m.m. Förmåner som bör finnas enligt lagen är pension och försäkringar, men dessa kan kompletteras med olika tilläggsförsäkringar som ger ännu mera pengar vid t.ex. olycka eller pension.

Friskvård och motion är viktiga förmåner som organisationer använder sig av till att bidra till sin personals psykiska och fysiska hälsa med hjälp av att erbjuda olika förmåner på t.ex. träningskort, simning, massage och andra liknande aktiviteter. (Lindmark & Önnevik 2011, s. 159-161)

### **3.1.2 Icke-monetära belöningar**

Oftast när man talar om belöningar talar man om monetära belöningar som har ett finansiellt värde, men det finns också andra sätt att belöna sina anställda på. De icke-monetära belöningarna är de belöningar som inte har ett finansiellt värde. Företagen kan med hjälp av de icke-monetära belöningarna lyckas till och med ännu bättre att motivera de anställda än vad de kan med hjälp av de monetära belöningarna. De icke-monetära belöningarna kan delas in i två olika kategorier vilka är karriärsbelöning och psykosocial belöning. (Kauhanen 2010, s. 97-101)

Karriärsbelöningarna är det som handlar om själva arbetet och vad den anställda har för värderingar. Många personer vill ha ett intressant och utmanande arbete och för dem är detta redan en form av belöning. De flesta personer vill också ha ett arbete var man får lära

sig nya saker och utvecklas både som person och i sitt arbete. Det handlar också om arbetets innehåll och hur mycket ansvar man har. Att man trivs på sin arbetsplats kan också ha mycket att göra med var man utför sitt arbete, är det på en fast arbetsplats eller har man möjlighet till att arbeta hemifrån och möjlighet till flextider. Samma arbetsuppgifter kan motivera en och samma person under en längre tid, medan en annan person snabbt vill ha omväxling. I företag borde det finnas möjlighet till nya utmaningar för de anställda som vill utvecklas och som anser detta viktigt. Att som anställd byta arbetsuppgifter inom företaget behöver inte betyda det att man byter till en högre position, utan det kan betyda att man byter i sidled, vilket betyder att man byter till andra arbetsuppgifter fast på samma enhet eller så kan bytet ske till en lägre post. Möjligheterna till arbetsomväxling borde företagen förespråka mera för de anställdas motivation, för att kunna undvika att anställda byter till ett annat företag och kunskandet går med personen ur företaget. Oftast är nackdelen med att byta arbetsplatser inom företaget att cheferna inte vill ge upp sina medarbetare till andra avdelningar eftersom även kunskapen då går med personen, fast detta från hela företagets synvinkel kan vara en mycket bra, eftersom den anställde får då ett bredare kunnande. Ifall man inte ger möjligheten att byta positioner inom företaget finns risken att den anställde söker sig till ett annat företag, vilket är en större förlust. Att man mister bra och kompetent personal kan vara en stor förlust för företaget.

Att utveckla sig själv kan betyda mycket olika för olika personer. För många handlar det om att utbilda sig både i sitt arbete och på sin fritid, och för en annan kan det betyda att utvecklas i sitt arbete och att lära sig nytt. Företagen kan också på många sätt bidra och att förespråka de anställdas egna utveckling genom att erbjuda möjligheter till skolningar och vidareutbildningar. (Kauhanen 2010, s. 97-101)

Den känsla som uppstår när man gjort ett mycket bra arbete är en form av psykosocial belöning. Att få uppskattning och känna att man gör ett bra arbete är något som de allra flesta vill känna i sitt arbete. Att en arbetsgivare visar uppskattning för det arbete som gjorts är en belöning. Belöningen kan man också få av sina kollegor, chefer och även av kunderna. De psykosociala belöningarna kan delas in i två olika grupper, psykologiska och sociologiska. De psykologiska belöningarna skapar individen själv med hjälp av självförtroende och självinsikt. Självförtroende handlar om det man gör. Ett bra självförtroende skapas då man når framgång i någon prestation. När man har ett bra självförtroende vågar man prova på nya saker, som resulterar i att man utvecklas och lär sig. Självinsikten handlar om att förstår sig själv och accepterar den man är samtidigt som man hela tiden skapar förståelse för hur man fungerar i olika situationer och vid

förändring. Organisationens belöningssystem ska helst bygga upp både självförtroende och självinsikt hos de anställda. Belöningssystem som bygger upp medarbetarnas självförtroende och självinsikt är t.ex. konstruktiv feedback och beröm. Ett annat sätt kan vara att bygga upp en miljö var man tillåter misslyckanden för att sen kunna lyckas och där man alltid uppmärksammar bra prestationer. (Lindmark & Önnevik 2011, s. 161-162)

De sociologiska belöningarna får den anställda genom att känna att den tillhör en grupp och känslan av att vara delaktig i en grupps arbete är mycket viktig. Människan är social och vill tillhöra och känna sig delaktig i en grupp. Det är viktigt att känna att man blir sedd och känner gemenskap. För många är grupparbete mycket tillfredställande eftersom man får göra något tillsammans med andra och tillsammans lyckas. Vanligt kan det vara att den anställda känner större engagemang för den lilla gruppen än för själva organisationen. Dethär är något som man speciellt i större organisationer skall arbeta med och utnyttja. Här har chefen eller mellancheften ett stort ansvar att känna till gruppen och dess kapacitet, vilket betyder deras möjlighet till utveckling, kreativitet och effektivitet. Det skall finnas möjlighet att klara av de tilldelade uppgifterna samtidigt som man skall kunna umgås på ett bra sätt på jobbet. Chefen skall här vara en lagledare och medlare. (Kauhanen 2010, s. 101-102; Lindmark & Önnevik 2011, s. 162)

De viktigaste icke-monetära belöningarna hos de flesta är feedback, uppskattning och för många även status. Att ge den här formen av belöning är mycket enkelt och för många ger det en känslan av att ens arbete uppskattas vilket anses vara mycket viktigt för den anställda. Det finns flera organisationer i dagens läge där arbete varken ger pengar eller några förmåner utan kanske bara kostar pengar och tid för individen. Typiska exempel på dessa är föreningsverksamhet, frivilliga organisationer så som UNICEF och röra korset. Belöningen som man får av frivilligt arbete är just i form av en psykosocial belöning. (Lindmark & Önnevik 2011, s. 162)

### **3.2 Införande av belöningssystem**

Att utforma ett belöningssystem hör till en av de mest känsliga och komplicerade frågorna ett företag har. När ett företag beslutat sig för att införa ett belöningssystem är detta ett strategiskt val som företaget gör. Belöningssystemet kommer långt att gå hand i hand med hur man styr företaget mot deras mål. När man skapar ett belöningssystem är det högst troligt att man gör detta för att motivera sina anställda till att göra ett bättre arbete, så att företaget stärks och blir mera konkurrenskraftigt. Belöningssystemet påverkar även den

långsiktiga relationen mellan de anställda och företaget. Belöningen är det centrala vid skapandet av belöningssystem och med hjälp av den vill man påverka den som belönas. Man vill att medarbetarna skall arbeta effektivare och göra sina uppgifter bättre. Det handlar om att öka lönsamheten genom att sträva till att skapa större effektivitet, sänka kostnaderna och höja försäljningen. Nyckeln till framgång är att skapa rätt belöningssystem där målen individuellt och kollektivt utarbetas för varje företags unika situation, där målen och det belöningssystem man använder sig av förstås och uppskattas av personalen. (Smitt 2002, s.10-11, 76)

Belöningssystemets utformande är det viktigaste, de belöningssystem som konkurrenterna använder sig av behöver inte passa in på ens eget företag. Det är väldigt individuellt både för företaget men även för själva individen som belönas vad som passar så att det ger ett önskat resultat. Två personer på samma avdelning med samma arbetsuppgifter behöver inte alls motiveras till att göra ett bättre arbete av likadana belöningar. (Smitt 2002, s. 76) Man behöver ha förståelse i vad ens medarbetare förväntar sig av sitt arbete men även av sitt liv. Varje individ har egna förväntningar av arbetets innehåll, mängden, kollegor m.m. Många tänker och arbetar på ett mycket traditionellt sätt medan andra arbetar på ett helt nytt sätt. Det som var viktigt på 1900 talet är kanske inte lika viktigt idag och det finns stora skillnader i tänkandet hos de olika generationerna samt även beroende på kön, ålder, nationalitet, utbildning, arbete, etnisk bakgrund och tro. Allt detta spelar en stor roll i hur personerna är som medarbetare. Man ser saker på olika sätt och är intresserade av olika saker, det är viktigt att komma ihåg att allt detta återspeglar sig även i arbetet. En arbetsgivare har dock möjlighet till att påverka hur ens organisation är och utvecklas. Detta vid val av arbetstagare, arbetsförhållanden och arbetsuppgifter. (Kauhanen 2010, s. 79-80)

Ett belöningssystem bör uppfylla många kriterier, det bör vara lättförståeligt, rättvist, lätt att utvärdera och lätt att administrera. Smitt tar i boken *Belöningssystem – nyckeln till framgång* (2002, s. 18) upp sju enkla grundprinciper som man skall tänka på vid utformandet av ett belöningssystem: Lönesystemet bör grunda sig på tydligt fastställda mål och mätvärden bör vara bundna till sådana arbetssätt som leder till att verksamheten fungerar effektivare, utformningen av och storleken på lönesystemet bör inte motverka den anställdas lönemässiga grundtrygghet, lönesystemet skall vara lätt att administrera, man skall kunna ändra lönesystemet med tiden, översynen av belöningsgrunderna bör ske minst en gång i året, lönesystemet bör vara skalbart och robust, det vill säga kunna omfatta en större förmånstagarbetskrets och fungera vid förhållandevis stora organisatoriska förändringar, den anställda ska genom att uppnå de fastställda målen och genom extra

prestationer på ett direkt sätt kunna påverka sin lön, lönesystemet ska i största möjliga mån vara enhetligt för flertalet eller grupper av anställda.

Utformandet av ett belöningssystem görs av styrelsen och ledningen. För utförandet av ett effektivt belöningssystem handlar det mycket om just styrelsens och ledningens förmåga till att införa ett bra belöningssystem. (Smitt 2002, s. 76)

Vid införandet av belöningssystem skall man ta i beaktande de resultat man vill belöna. I vanliga fall belönar man det som har med det finansiella resultatet att göra. Det kan ha ett samband med avkastningen på det egna kapitalet, lönsamheten eller resultatet på t.ex. försäljningen. Ifall enheten inte har en inkomst kan man mäta kostnaderna i jämförelse med budgeten. Dessa är oftast väldigt lätta att mäta eftersom det finns i siffror. Det som är betydligt svårare att mäta är kvaliteten på ett arbete vilket bör operationaliseras så att man får det mätbart. Vid införandet av belöningssystem bör man även tänka på vilken nivå man belönar resultat. Ibland mäts en individs egna resultat men mycket vanligt är även att man mäter team- och grupparbete eller avdelningsvis. I större organisationer belönar man enheter, företag eller koncerner för god prestation. När det är frågan om finansiella belöningar bör man fundera på hur man delar ut belöningarna medarbetarna emellan och här är det viktigt att hålla i minnet hela organisationens värderingar. För att belöningarna skall skapa någon nytta är det viktigt att det har ett samband med värderingarna. Ifall ett företag värderar jämställdhet, borde belöningen dela samma princip. (Kauhanen 2010, s. 88-90)

### **3.2.1 Att utveckla och underhålla belöningssystem**

Ett belöningssystem behöver man följa med, utveckla och uppdatera. Ifall man inte ser över belöningssystemet kan det till slut förlora sin styrande funktion. Några faktorer som sker då man bör se igenom belöningssystemet är: nya generationer, nya avtal mellan arbetsgivare och fackföreningar, teknikutveckling, ändrande av lagar och skatter, trender i samhället. När nya generationer med medarbetare kommer in i ett företag har kanske inte samma belöningar samma effekt på dessa. Nya generationer kan ha helt andra krav på belöningarna än vad den gamla generationen har. Även när det gäller teknikutvecklingen ändras även våra prestationer och något som tog längre tid att utföra för ett år sen kanske går hälften snabbare idag tack vare tekniken. Lagarna och skatterna ändras med tiden och även de lagar som gäller arbetsavtal. Alla stadganden gällde dessa kan ha stor betydelse i hur man skall utveckla sitt belöningssystem både med tanke på personalens bästa så som

företagets. Trenderna i samhället ändras hela tiden och så även människors inställning till belöningarna, till exempel hälsofrämjande belöningar, miljöbilar och städhjälp. Man behöver alltså ha en bra bild av vad ens anställda anser om belöningarna för att de skall fungera och ha en avseende effekt. De skall också stämma överens med företagets utveckling. (Lindmark & Önnevik 2011, s. 166)

För att underhålla ett belöningssystem skriver Lindmark och Önnevik i boken *Human Resource Management Organisationens hjärta* (2011, s. 166-167) att man kan använda sig av belöningssamtal med personalen. Detta borde man ha minst en gång i året, då arbetstagaren diskuterar med den närmaste chefen om löner och belöningar.

### **3.2.2 Kritik mot belöningssystem**

Trots att belöningsystem för det mesta kan ha en positiv inverkan på företaget kan det ibland även få negativa effekter på verksamheten. Som redan nämnt är det en stor process för företaget att införa ett belöningssystem, vilket också är väldigt tidskrävande. För att undvika de negativa påföljderna behöver varje företag tänka på vad man skall belöna, vad som passar deras verksamhet och anställda.

Belöningarna som kan riktas mot såväl individer som grupper kan ge negativa effekter. När det gäller individuella belöningar skall det finnas möjlighet att urskilja och mäta dessa prestationer så att det inte uppstår uppfattningar om att vissa anställda favoriseras. Ifall det skulle uppstå en sådan situation borde man tänka på att använda sig av grupprelaterade belöningar istället. Grupprelaterade belöningar är tillför varje anställd i en viss grupp, alla får samma belöning på basis av vad gruppen åstadkommit. De grupprelaterade belöningarna kan även få en negativ effekt, där det kan finnas en risk för såkallade fripassagerare, vilket betyder att det i en grupp kan finnas anställda som inte bidrar med lika mycket som de andra gruppmedlemmarna och ändå erhåller lika stor belöning. Detta kan skapa missnöje bland de som gjort mera arbete för samma prestation och kanske till och med motverka syftet med belöningssystemet. (Ax mfl. 2005, s. 75)

De vanligaste monetärelöningarna har även sina bieffekter, eftersom de förstärker hirarkier, strukturer och maktförhållanden. Detta resulterar i att desto högre befattning en viss person har desto högre lön får personen. Lönerna varierar mycket beroende på vad man har för arbetsuppgifter och en tjänsteman har oftast lägre lön än vad en chef har. Desto längre man arbetat i en organisation desto högre är ens lön. (Lindmark & Önnevik 2011, s. 159)



Abrahamsson och Andersen tar upp i sin bok om *Organisation – att beskriva och förstå organisationer* (2007, s. 157) att användningen av belöningssystem ofta är komplicerade och kan även leda till negativa effekter på företaget. Belöningssystemen i ett företag kan innebära att företagets faktiska mål inte uppnås utan ersätts av lätt mätbara mål. Det som då förstärks eller belönas är inte sådana beteenden som leder till företagets faktiska mål, utan leder till att man uppnår endast de mål som är mätbara. Sen kan det hända att ledningen endast lägger märke till de mål som är konkreta och synliga, inte eventuellt de kreativa målen som inte alltid är lika synliga. Kreativitet är något som är mycket svårt att mäta och man kan fråga sig ifall det går att mäta rättvist överhuvudtaget? Ett annat problem med belöningssystem kan vara att ledningen kan ge uttryck för att ett visst beteende eller att någon viss insats är viktig, men att den egentligen inte avser något. Belöningen sker då inte enligt de kriterier som ledningen menar skall belönas.

Ett exempel på ett företag var belöningssystemet fått negativa följder på företaget är flybolaget Finnair som är ett mycket aktuellt ämne just nu. Finnair har delat ut stora belöningar i form av pengar till de högsta anställda, samtidigt som de sänkt de anställdas löner. Detta har skapat upprördhet inte bara hos de anställda utan även hos deras kunder och det finska folket. Vilket lett till att de anställda tappat förtroendet för företaget och dess ledning. (MTV3; Keskustelu miljoonabonuksista vähentänyt haluja lentää Finnairilla 2012; Finnairin lentäjät jatkavat säästöneuvotteluja 2012, a)

De anställda hos Finnair har blivit orättvist behandlande och belöningssystemet har gett negativa konsekvenser för företaget, vilka kan ta länge för företaget att bygga upp igen. Belöningssystemet har gjort att de anställda tappat förtroendet för företaget och även kunderna är besvikna. I Kauppalehtis artikel menar man att hela imagen tagit skada, vilket kan ha en stor inverkan på Finnairs framtid. (Finnairin imago kärsinyt kolhun 2012, b)

## 4 Beskattningen av belöningar och förmåner

Staten styr beskattningen och skatten påverkar företagens användning av förmånerna i sina belöningssystem. Staten vill få in skatt men även styra förmånerna i en viss riktning. Ifall man minskar på beskattningen i en viss förmån blir den oftast mer populär och används mer bland organisationerna. Belöningar var man betalar stor förskottsinnehållning är oftast mindre intressant för både arbetsgivaren och arbetstagaren. För arbetsgivaren blir det en kostnad vid t.ex. utbetalning av en bonus, eftersom de sociala kostnaderna då blir större. Arbetsgivaren kan belöna antingen hela personalen eller en skild avdelning.

Belöningarnas storlek varierar mycket beroende på tjänst och även på hur krävande arbetsuppgifter är. Oftast är det personer som arbetar i de högsta positionerna som har fler belöningar än de personer som arbetar i de lägre positionerna. Vid införandet av en belöning tänker man både ur arbetsgivarens och arbetstagarens synvinkel. Vid sidan av inkomstskatten undersöker man också kostnadseffekter som berör ersättningssystem med tanke på lönebikostnader och moms. Det finns naturaförmåner vars ibrukttagande kräver specialkunskap i momsredovisningen t.ex. personbil och telefonförmån. Anställandets juridiska avtalsfrågor har även en biroll i detta. (Engblom, A. 2006, s. 15-21) (Mervärdeskattelag )

Belöningarna och förmånerna som en arbetsgivare kan erbjuda sina arbetstagare kan egentligen vara vad som helst, vilket vi konstaterat tidigare. Dock har det en stor betydelse i beskattningen var i stort sätt alla belöningar och förmåner har en skild stadga i lagen om hur de beskattas. Nedan kommer det att behandlas kortfattat vilka förmåner och belöningar som beskattas utgående ifrån förvärvsinkomsten, vilka som anses vara naturaförmåner och sen även de skattefria förmånerna. Jag valt att behandla mobiltelefon förmånen, personalrabatten, motions och kulturverksamhet, resekostnadsersättningar och fortbildning, lite mera ingående eftersom dessa förmåner också kommer att behandlas i min empiriska del i arbetet.

#### **4.1 Förvärvsinkomsten**

En del av de belöningar som man kan erhålla beskattas enligt inkomstbeskattningen för varje enskild person. Till personbeskattningen hör alla de skatter som betalas av en fysisk person eller av dödsbon. Alla personer beskattas på sina egna inkomster enligt särbeskattningsprincipen oberoende av civilstånd eller storlek på familjen. I Finland har man tillämpat ett differentierat inkomstskattesystem var man enligt inkomstbeskattningen beskattar förvärvs- och kapitalinkomster särskilt. (Finansministeriet U.Å, a)

Till förvärvsinkomst hör bl.a. löneinkomst, företagariinkomstens förvärvsinkomstandel och pensionsinkomst samt andra skattepliktiga sociala förmåner. Den beskattningsbara inkomsten bestäms i stats- och kommunalbeskattningen på basis av bruttoinkomsten och på avdrag som görs på förvärvsinkomsten. Skatterna på alla olika förvärvsinkomster bestäms utgående från den beskattningsbara inkomsten samt de skatteprocenter och avgifter av skattenatur som tillämpas på den. (Finansministeriet U.Å, b) Bonus som man erhålligt iform av en belöning beskattas i personbeskattningen hos den anställda som

förvärvsinkomst, precis som den anställdes vanliga lön också görs. Vid utbetalning av bonus stiger även de socialakostnaderna hos arbetsgivaren.

Till de skattepliktiga belöningar som beskattas enligt förvärvsinkomsten hör även en del naturaförmåner. Då naturaförmånerna är större än vad det som angetts t.ex. hos bostad, motor- eller segelbåt, semester- eller en belöningsresa som arbetsgivaren bekostat, resa som betalats för maken, flyttkostnader, hemvårdare och personalrabatter som är större än de vanliga, är detta skattepliktiga förvärvsinkomster. (Vero 2011, a )

## **4.2 Naturaförmån**

Som tillägg till lönen erbjuder många arbetsgivare till sina anställda en såkallad naturaförmån. Naturaförmånen grundar sig i det att de är finansiellt förmånliga för både arbetsgivaren och arbetstagaren, ifall arbetstagaren använder dessa. Vid användning av naturaförmånen är det viktigt att begrunda till vem man erbjuder vilken förmån. (Kauhanen 2010, s. 106-107)

Med naturaförmån avser man den förmån som uppkommer på basis av ett arbets- eller tjänsteförhållande, var den anställda får något på ett annat sätt än i pengar. Den naturaförmån som man fått av arbetsgivaren uppskattar man till ett beskattnings värde i samband med det som skatteverket årligen har bestämt. Det är endast de vanligaste naturaförmånerna vars värde har bestämts utav skatteförvaltningen dessa är; bostadsförmån, till bostadsförmån ansluten obegränsad rätt att förbruka elström, garageförmån, kostförmån, bliförmån och samt även telefonförmånen. De förmåner som inte räknats upp uppskattas till ett gängse värde. I rättspraxis har man i vissa fall uppskattat beskattnings värde enligt den kostnad som förorsakats av arbetsgivaren.

Naturaförmåner skall betraktas som lön då man kommit överens med arbetsgivaren om att lönen ska betalas antingen helt eller delvis som en naturaförmån. De naturaförmåner som ska ses som lön kan uppstå också då en person i arbets- eller tjänsteförhållande betalar för bostads- eller annat förmån till arbetsgivaren mindre än förmånens beskattnings värde skulle vara. (Vero 2011, a)

#### **4.2.1 Mobiltelefon**

Mobiltelefonen som hör till naturaförmånerna gäller de samtal som man ringt ifrån arbetsplatsen och under arbetstid. De sedvanliga privatsamtalen betraktas som skattefria förmån.

Naturaförmånen uppstår av de privatsamtal som rings under fritiden. Mobiltelefons förmånerna täcker kostnaderna som uppkommer av inrikes och utrikes samtal, textmeddelanden och av multimediameddelanden. Det som mobiltelefonförmånen inte täcker är t.ex. användningen av mobiltelefonen som betalningsmedel, deltagande i olika insamlingar och i prisatta omröstningar. Om arbetsgivaren ändå beslutat att betala dessa telefonräkningar ingår det i arbetstagarens lön inte bara telefonförmånen, utan även de kostnader som uppkommer av de ovannämnda specialsamtalen. Det som däremot inte utgör en lön är betalning av arbetsresor eller tvättning av en bilförmånsbil, som betalas med mobiltelefonen. Den beskattningsbara förmånen uppkommer inte om löntagaren betalar själv sina telefonavgifter för privata samtal. (Vero 2009, a)

#### **4.3 Skattefria personalförmåner**

En del av de förmåner som en arbetsgivare kan erbjuda till sina arbetstagare är skattefria. De skattefria personalförmånerna har stadgats i inkomstskattelagens 69 §. De skattefria förmånerna hos arbetstagaren och hos de som får pension för tidigare anställning hos arbetsgivaren är; hälsovård som arbetsgivaren ordnar, med undantag av sådana ersättningar för kostnader för hälsovård och sjukdom som arbetsgivaren betalar till arbetstagaren, personalrabatt på de varor och tjänster som arbetsgivaren producerar eller saluför, gåvor på bemarkelsedagar, gåvokort och andra mindre gåvor i en annan form än pengar eller därmed jämförbara prestationer, rekreations- eller hobbyverksamhet som anordnas av arbetsgivaren, gemensam transport som arbetsgivaren ordnar mellan bostaden och arbetsplatsen.

Därtill finns det även förmåner som är skattefria till en viss gräns eller mängd, samt förmåner som är skattefria då det förutsätts att de är tillgängliga för hela personalen. (Inkomstskattelagen 4 kap, § 69. b)

Personalfortbildning är en viktig motivationsfaktor för arbetsgivaren och arbetstagarna. Kostnaderna för fortbildningen är avdragsbara för arbetsgivaren enligt Näringsskattelagen. Resekostnadsersättningarna är skattefria för löntagaren. (Vero 2011, b)

### **4.3.1 Personalrabatt**

Arbetsgivaren kan till sina anställda som tillhör samma koncern ge en beskattningsfri personalrabatt ifall rabatten är konventionell och rimlig. Ifall personalrabatten är riktad mot arbetsgiarens eller koncernens tillverkade eller slutförda produkter eller tjänster, bör förmåne vara i princip till hela personalens förfogande.

Personalrabatten kan vara lika stor som den man ger till sina återförsäljare eller stamkunder. Så det rimliga värdet för rabatten för personalen kan jämföras med det värde som företaget ger till andra företag. Ifall man inte kan få ut det rimliga värdet för personalrabatten av det som företaget ger till sina stamkunder, tar man reda på värdet utgående ifrån självkostnadspriset. Man kan göra undantag till de ovan nämnda jämförbara rabatterna endast om produkten har något fel, produkten är föråldrad eller om produkten allmänt säljs till ett lägre pris. (Engblom 2006, s. 106)

### **4.3.2 Motion och kulturverksamhet**

Motion som arbetsgivaren anordnar har stadgats år 2009 som en skattefri förmån. För att det skall vara skattefritt bör det anordnas för hela personalen och arbetsgivaren väljer sättet och även tiden för motionen för att den skall kunna vara skattefri. Förmånen kan ges skattefritt även till tidigare arbetstagare som redan gått i pension. I detta stadgande ingår även andra hobbyer och kulturverksamheter som arbetsgivaren anordnar.

Arbetsgivaren kan ordna motion och kulturverksamhet själv inom företaget till exempel så att man utrustar en motionssal eller reserverar sal för lagsport till exempel en gång i veckan vid en viss tidpunkt. Arbetsgivaren kan också ordna kollektiv motions- och kulturverksamhet genom att anställa en idrottsinstruktör som arbetar i arbetsgivarens egna lokaler eller skaffa säsongkort till idrotts- eller kulturevenemang, som kan utnyttjas av samtliga anställda. Motionstjänster kan köpas från en utomstående serviceproducent. Arbetsgivaren har också möjlighet att ge motionsedlar som arbetstagaren kan använda sig av när denne vill. Det är viktigt att komma ihåg att avgifter för hobbyverksamhet som löntagaren själv valt och som arbetsgivaren betalt mot kvitto alltid utgör skattepliktig inkomst.

Med kulturverksamhet avses besök på museer, teatrar, opera, biografer, konserter, konstutställningar eller andra motsvarande evenemang eller tillställningar med anknytning

till olika konstområden. Som kulturverksamhet betraktas också besök till vetenskapscenter och på idrottsevenemang samt deltagande i handledda, aktivitetsbaserade konstkurser.

Det skattefria maximibeloppet för en förmån i samband med frivillig kultur- och motionsverksamhet är 400 euro per kalenderår. Värdet på den skattefria förmånen ska räknas ut för varje arbetsgivare. Om arbetstagaren byter arbetsplats mitt under året eller om denne har ett annat arbete på deltid, behöver den utomstående arbetsgivaren inte följa upp förmånsbeloppet som den andra eller den tidigare arbetsgivaren har gett arbetstagaren. Om arbetsgivaren erbjuder arbetstagaren frivillig motions- och kulturverksamhet till ett värde som överskrider 400 euro, anses den överskridande delen utgöra arbetstagarens skattepliktiga löneinkomst på vilken arbetsgivaren ska verkställa förskottsinnehållning. För den överskridande delen betalas dock inte varken arbetsgivares socialskyddsavgift med stöd av 4 § i lagen om arbetsgivares socialskyddsavgift eller sjukförsäkringens sjukvårdsavgift med stöd av 11 kap. 2 § i sjukförsäkringslagen.

Då arbetsgivaren ger motions- och kulturtjänster som personalförmåner, får han inte dra av den moms som ingår i anskaffning av tjänsten, även om arbetsgivaren skulle få en faktura eller ett kvitto inklusive moms då betalningen sker direkt till serviceproducenten. Löneförmånerna och således även de skattefria personalförmånerna utgör s.k. privat konsumtion i samband med mervärdesbeskattningen.

Förmånen är endast avsedd för arbetstagarens personliga bruk. Då skattefri förmån används måste serviceproducenten kunna försäkra sig om att förmånen används av den person som förmånens utgivare bestämt. Serviceproducenten ska därför alltid identifiera den som använder tjänsten och med tillräcklig noggrannhet försäkra sig om användarens identitet. Användarens identitet kan kontrolleras till exempel med identitetsbevis. Underskriften som antecknas i vertifikatet som serviceproducenten behåller och personlig identifikation då betalkort används kan betraktas som tillräckligt bevis.

Alla skattefria personalförmåner utgör i huvudsak förmåner som arbetsgivaren ordnat för löntagaren genom vilka förmåner arbetsgivaren kan främja arbetstagarnas välmående i arbetet och förbättra deras prestationsförmåga, liksom även motivera sina arbetstagare och öka arbetstrivsln. (Vero 2008)

### 4.3.3 Fortbildning och resekostnadsersättningar

Enligt inkomstskattelagens 4 kap § 69 utgör inte kostnadsersättning för resor, dagtraktamenten, måltidsersättningar och logiersättning en skattepliktig inkomst, ifall arbetsgivaren betalat dessa för arbetsresor. Skattepliktig inkomst är heller inte de ersättningar och skäliga logiersättningar för resor som arbetstagaren gör för att sköta sina arbetsuppgifter på en sekundär arbetsplats. Det som betraktas som sekundär arbetsplats är ett ordinarie verksamhetställe för arbetsgivaren eller ett samfund är det som hör till samma intressesfär som arbetsgivaren, ifall det ligger beläget på en annan ort eller i en annan stad än den egentliga arbetsplatsen en primära arbetsplats. (Inkomstskattelagen 4 kap, § 69, a)

Till resekostnadsersättningar hör dagtraktamenten, måltidsersättning, logiersättning, nattresepenning, och kostnadsersättningar för resor, så som kilometerersättning eller resebiljettens pris motsvarande ersättning. Skatteförvaltningen utfärdar årligen på förhand ett beslut om grunderna för och beloppen av skattefria resekostnadsersättningar. (Vero 2009, b)

## 5 Belöningssystem och arbetsmotivation på Emotion

I denna del av mitt arbete kommer jag att presentera kedjan Emotion och dess verksamhet. Efter presentationen kommer jag att gå in på att presentera det material jag fått utgående ifrån min kvalitativa undersökning på Emotion i Karleby. Min undersökning var indelad i tre olika delar motivation, belöningssystem och beskattning. Jag kommer att presentera belöningssystemet först och samband med belöningssystemet kommer jag även att presentera beskattningen som ett litet stycke. Belöningssystemet har jag valt att presentera först för att läsaren skall få en inblick om belöningarna innan jag sen tillsist presenterar motivationen hos butikschefen och de anställda. Eftersom Emotion är en relativt ny kedja finns det mycket lite information om kedjan på t.ex. internet så i stort sätt all den information som jag fått nedan, har jag fått av butikschefen och utav de andra anställda på Emotion i Karleby. En del utav informationen har jag även fått ifrån handelslaget KPO:s verksamhetsberättelse från år 2010.

### 5.1 Intervjuernas tillvägagångsätt

Undersökningen gjordes på butikschefen samt alla fyra anställda på Emotion i Karleby. Intervjun med butikschefen var mera omfattande än med de anställdas, för att få mera

ingående information om belöningssystemet. Jag började med att intervjua butikschefen så att jag kunde få information om vad Emotion använder sig av för belöningssystem och för att få en inblick i vad butikschefen anser om det. De fyra anställda intervjuades var och en för sig. En av de anställda intervjuades per telefon och de tre andra genom ett personligt möte. Det var lättare att utföra intervjuerna och att ställa följdfrågor till de andra anställda när jag intervjuat butikschefen först, eftersom jag då redan hade kunskap om belöningssystemet. Personerna som intervjuats har jag valt att vara anonyma, så inga namn kommer att nämnas i mitt arbete, detta främst p.g.a att belöningar och belöningssystem kan anses vara väldigt känsligt och personligt. Jag hoppas också att få mera information ifrån intervjuerna genom att låta respondenterna vara anonyma. Längst bak i mitt arbete har jag bifogat intervjufrågorna som jag utgick ifrån både när jag intervjuade butikschefen och de anställda.

## 5.2 Emotion

Emotion är en specialaffärskedja inom S-gruppen och är verksamt inom skönhetsbranschen. Emotion är relativt ny kedja men har expanderat snabbt och idag finns det till och med 30 butiker runtom i Finland. Oftast är Emotion kedjorna belägna i olika köpcenter, i samband med varuhuset Prisma eller i centrum av städer.

Hos Emotion erbjuder de sina kunder skönhet, välbefinnande och yrkeskunnig betjäning i en trevlig omgivning. På Emotion kan man shoppa lyxig märkeskosmetika, vardagskosmetika, hårprodukter, dofter, hälsoprodukter, underkläder för damer smat dofter och hudvårdsprodukter för män. På Emotion kan man också bekanta sig med de senaste innovationerna inom skönhetsbranschen. Urvalet av dofter för damer och herrar omfattar intressanta och aktuella nyheter, men också klassiker. På Emotion är det viktigt med en yrkeskunnig personal inom hudvård och makeup som kan hjälpa sina kunder vid val av produkter. De vill även erbjuda en trivsamt shoppingmiljö var man i lugn och ro kan bekanta sig med produkterna.

På Emotion kan man beställa tid till en avgiftsfri skönhetstimme och få personlig rådgivning om hudvård, makeup och vid val av underkläder. Emotion erbjuder idéer och välbefinnande som piggar upp i vardagen.

Emotion lovar sina kunder skönhet och välmående samt yrkeskunnigt och vänligt bemötande. Emotion och Sokos har en gemensam anskaffnings och



marknadsföringsorganisation som står för kvaliteten, aktuella varor och för de konkurrenskraftiga priserna.

### **5.2.1 Emotion i Karleby**

Emotion i Karleby hör till Handelslaget KPO som är ett av de största regionhandelslagen i Finland, vars årliga försäljning ligger på ca.700 miljoner euro. Handelslaget KPO är verksam inom de ekonomiska regionerna Ylivieska, Karleby, Jakobstad och Vasa. Deras huvudkontor ligger i Karleby. Handelslaget KPO är marknads- och prisledande inom markethandel på deras verksamhetsområde, till deras verksamhetsområde hör; S-market, Prisma, Bilhandel, trafikbutiker, Sale-butikerna, rese- och förplägnadshandel, Kodin Terra, fastighetsrörelsen och Emotion. Dessutom är de en stor aktör inom affärsområdena bränslehandel, turist- och bespisningsverksamhet samt bilhandel. Antalet anställda i koncernen var vid utgången av året 2011, 1.737 anställda. (S-kanava, u.å) Eftersom Emotion hör till Handelslaget KPO kommer det mesta som har att göra med marknadsföring, personal, strategier, budgeter, olika policies m.m. ifrån deras huvudkontor i Karleby, men även ifrån huvudkontoret för Sokos kedjan i Helsingfors.

På Emotion i Karleby arbetar det en butikschef och 4 deltidsanställda. Vid hög säsonger som t.ex. under julen och sommaren har de även inhoppare som arbetar under viss tid. I samband med butiken arbetar även en frisör.

Emotion i Karleby har funnits i ca. 2,5 års tid och det har gått riktigt bra för dem och framtidsutsikterna ser mycket goda ut. Butikschefen har varit den samma under tiden och personalomsättningen har varit relativt låg och de flesta av de anställda har arbetat där sedan öppning. Några av de anställda hade tidigare arbetat många år inom KPO med andra arbetsuppgifter, innan de blev anställda på Emotion.

## **5.3 De olika belöningarna och förmånerna som erhålls**

Nedan kommer jag att lite grundligare gå in på de olika belöningarna och förmånerna som erhålls av personalen och när man erhåller dem. Belöningarna och förmånerna är resultatbonus, motionsförmåner, mobiltelefonförmån, personalförmån, extra semesterdagar, skolning och produkter som erhålls av leverantörerna. Jag kommer även att ta upp vad butikschefen och de anställda anser om dessa. På grund av affärshemligheter inom företaget har jag på deras begäran tvingats lämna bort en del väsentliga delar som

framgick i intervjuerna om KPO:s belöningssystem, vilket betyder att den empiriska delen inte kommer att ihålla det som sen innan var planerat och en del av belöningarna kommer inte att behandlas så omfattande som de borde i detta arbete.

### **5.3.1 Resultatbonus**

Försäljarna och butikschefen har möjlighet till att få en resultatbonus i iform av en extra månads lön ifall de lyckas öka försäljningen i jämförelse men de föregående året. Butiskchefen och de anställdas resultatbonus skiljer sig ifrån varandra, var butikschefen har skilda mål att uppnå än vad de anställda har.

Butikschefens resultatbonus är bundet till flere mätare än de anställdas. Resultatbonusen är även högre än vad de anställdas är. Man har olika mätare för att kunna följa upp att målen uppnås. Resultatbonusen är i stort sätt individuell för butikschefen men har även en liten del i försäljningen som är ett av de mål som de anställda på Emotion har. I slutet av året ser man över resultatet och enligt det utbetalas sen resultatbonusen. Butiskchefen har utvecklingsamtal tillsammans med hennes chef några gånger om året var man går igenom målen och hur det gått under den senaste tiden.

De anställdas resultatbonus är bunden till olika mål vilka är försäljningen, personalkostnaderna, driftsbidraget och en undersökning om kundtillfredsställelse. Om de anställda lyckas uppnå de utsatta målen under årets gång får de en resultatbonus i form av en extra lön. Ifall målen inte uppnås får de en procentuell bonus utgående ifrån hur bra försäljningen gått. De anställdas resultatbonus är alltså en gruppbaserad bonus. Ifrån handelslaget KPO skickar de månadsvis ut en sammanfattning över hur det gått under den gångna månaden, som man lägger upp på en informationstavla i de gemensamma utrymmerna för de anställda. Därmed kan de anställda följa med hur det går med målen månadsvis, under årets gång.

Resultatbonusen var den viktigaste belöningen som de anställda har möjlighet att erhålla, ansåg både butikschefen och de anställda. Resultatbonusen var mest motiverande och gjorde att man arbetar extra hårt för att uppnå de utsatta målen. Alla tyckte att resultatbonusen var viktig men för en del var den viktigare. Den hade ett personligt värde hos de anställda eftersom man kan använda pengarna till vad man själv vill. För dem som pengarna inte hade lika stor betydelse värderades tid och trivsel mera. De ansåg att de kanske hellre skulle ta ut pengarna i ledig tid ifall det vore möjligt. De anställda ansåg också att resultatbonusen stärker gemenskapen, eftersom de tillsammans skall försöka nå

de utsatta målen. Dock var det en av de anställda som påpekade att det var dåligt att resultatbonusen hade ett samband med personalkostnaderna eftersom detta inte kan påverkas direkt av de anställda utan det är butikschefen som ansvarar för personalkostnaderna.

### **5.3.2 Motionsförmåner**

KPO erbjuder sina anställda motionssedlar eftersom det för dem som arbetsgivare är viktigt att man mår bra och är i fysiskt gott skick. Regelbundet idkande av motion är ett effektivt sätt att upprätthålla arbetsförmågan samt befrämja välmåendet. Motionssedlarna är en skattfri förmån som erbjuds av arbetsgivaren. Motionssedlarna är till för alla som är fastanställda. Den summa som de anställda betalar för motionssedlarna borttas ifrån den anställdes lön. Motionssedlarna kan användas i princip i hela Finlands simhallar, skidcenter, gym och tenniscenter. Motionssedlarna är ett betalningsmedel och används av arbetsgivaren för att understöda kostnader för underhåll av arbetsförmågan. Sedlarna kan ej bytas mot pengar och för dem får man heller inte pengar tillbaka. Sedlarna kan användas flera gånger på en gång och kunden kan även själv betala resterande belopp med egna pengar. Motionssedlarna är personliga och arbetstagaren får inte utlämna dem till andra för användning. Sedeln är giltig först när man skrivit namnet på den.

Utöver motionssedlarna ordnar KPO egna motionstillfällen för den anställda, vilket kan vara olika former av konditionsträning, löpning, aerobic, dans m.m.

De anställda på Emotion i Karleby ansåg att motionssedlarna var en mycket bra förmån, eftersom de är mycket mångsidiga och går till flera olika ställen runt om i Finland. Speciellt bra var det för en av de anställda eftersom bodde på annan ort än vad hon arbetade på och därför var det bra att motionssedlarna kan användas på andra orter också. De anställda ansåg också att de olika motionstillfällena var bra, vilket gav variation till motionerandet och det var lätt att tillsammans med sina kollegor gå på motionstillfällena. Detta var bra eftersom man då även får umgås utanför arbetstid och göra något roligt tillsammans.

### **5.3.3 Mobiltelefonförmån**

Mobiltelefonförmånen är något som endast butikschefen erhåller. Butikschefen behöver ha en egen telefon i sitt arbete för att kunna effektivisera sitt arbete och för att kunna nås.

Butikschefen ansåg att detta var en mycket bra förmån eftersom detta underlättar mycket arbete, eftersom de som behöver lätt få tag på butikschefen.

#### **5.3.4 Personalförmån**

KPO erbjuder sina anställda en personalförmån som gäller i alla S-gruppens företag. För att få personalförmånen bör man vara ägarkund i handelslaget. Man berättigas till personalförmånen när man skaffat sig ett s-förmånskort och då personalavdelningen aktiverat kortet. När anställningen upphör avaktiveras personalförmånen ifrån den anställdes s-förmånskort (samt familjemedlemmarnas) och då fungerar kortet som vanligt som för en ägarkund i handelslaget. Personalförmånen berättigas till S-gruppens anställda både vid fastanställningar och visstidsanställningar, till de anställda som arbetar heltid eller deltid. De familjemedlemmar som bor på samma adress berättigar även till personalförmånen. Pensionärer och deras make som arbetat inom s-gruppen får även personalförmånen enligt vissa krav. De som sitter i styrelsen samt deras make är berättigad till personalförmånen. Personalförmånen ges endast ut till de ovannämnda och ges inte ut till de som kallas in för arbete vid behov. Personalförmånens storlek varierar beroende på vad det är för produkt eller tjänst, vanligast ligger personalförmånen mellan 5-15%. På Emotion får man 15% på produkterna.

Personalförmånen ansåg de anställda var en mångsidig förmån, eftersom det finns så många restauranger, hotell, butiker, varuhus, bensinstationer m.m. som hör till s-gruppen var man erhåller rabatten, vilket gör att det blir lite billigare i längden att konsumera dessa varor och tjänster. Dock, ansåg några av de anställda ansåg att personalförmånen kunde vara högre och speciellt i den butik var man själv arbetar, eftersom det hör till deras yrke att kunna produkterna och att man skulle kunna köpa dem till ett lägre pris, skulle göra att man köpte mera samtidigt som man lär sig ännu mera om produkterna. När man själv provat produkterna kan man berätta mera ingående för kunderna om produkterna vilket gör försäljningen professionellare. En av de anställda önskade även att personalförmånen kunde vara högre på mat, för tillfället är den 5 %, vilket den anställda ansåg att knappt märktes av i den slutliga konsumtionen.

#### **5.3.5 Extra semesterdagar**

De arbetstagare som varit anställda inom KPO-koncernen som heltids- eller deltidsanställd i under en viss tids period kommer att få en betald semester. Om man varit anställd i 10 års

tid får man en veckas extra betald semester och ifall man varit i 20 år och längre kommer man att få två betalda semester veckor utöver den vanliga semestern. Det går även att få en förutbestämd summa pengar ifall man hellre vill ha det.

Butikschefen som varit anställd inom KPO längre än 10 år har nu tillgång till en veckas extra betald semester varje år. Butikschefen ansåg att detta betyder mycket och en vecka extra semester gör mycket för ens arbetsmotivation. Det är ett bra sätt av koncernen att visa uppskattning till de anställda som stannat länge inom samma koncern.

Av de anställda som arbetade på Emotion i Karleby hade ingen arbetat inom koncernen så länge som 10 år, så ingen av dem hade tillgång till förmånen ännu. De ansåg dock att förmånen var mycket positiv och att detta kan vara en orsak till att man stannar inom koncernen under en längre tid just för att få erhålla denna förmån.

### **5.3.6 Skolning av personalen**

Personalen på Emotion är ofta på skolningar både de som KPO annordnar samt även på leverantörernas skolningar. Skönhetsbranschen utvecklas hela tiden och att kunna produkterna är något som är mycket viktigt inom yrket. Skolningarna hålls ofta på olika orter runtom i landet, dock mestadels i Helsingfors.

Både butikschefen samt de anställda på Emotion ansåg att skolningarna var mycket viktiga för att utvecklas och skolningen skapar även motivation till försäljningen. Största delen av försäljarna tyckte också att det var viktigt med miljöombyte och att man fick göra annat utöver de vanliga arbetsuppgifterna. Av skolningarna fick man ny energi och försäljningen är mer motiverande och rolig när man kan mera om produkterna.

### **5.3.7 Försäljningstävlingar**

Det anordnas på Emotion med jämna mellanrum försäljningstävlingar för de anställda. För det mesta är det leverantörerna till de olika produkterna som annordnar dessa. Försäljningstävlingarna är för det mesta gruppbaseade, men ibland även individuella. De gruppbaseade tävlingarna är oftast i samband med en kampanj av en produkt, eller vid en produktvisning, där man gör upp ett mål som skall nås på ungefär en veckas tid. De personliga försäljningstävlingarna går oftast till så att man har ungefär en veckas tid på sig att sälja så mycket som möjligt av ett visst märke t.ex. Dior, Lancome, Esté Lauder m.m. Allt det som försäljaren säljer av märket under denna vecka dokumenteras och efter att

veckan gått räknas allt det man sålt ihop till en slutsumma. Som belöning för dessa försäljningstävlingar kan man få produkter eller kosmetik.

Enligt butikschefen är detta ett mycket bra sätt att motivera de anställda till ökad försäljning. Oftast gäller ju försäljningstävlingarna under kortare perioder och för ett viss märke, vilket gör att man bekantar sig mer ingående med de produkter som försäljningstävlingen gäller. Produkterna är så många på Emotion och det kommer hela tiden ut nya så det är viktigt att de anställda håller sig uppdaterade om alla nyheter och ibland även få påminnas om de produkter som varit i försäljning under en längre tid.

Försäljarna ansåg att dessa tävlingar är roliga och motiverar en till att kämpa lite extra för att uppnå högre försäljning på just det märke som tävlingen gäller på. Det är även en tävling emot sig själv var man får en belöning för det vad man själv åstadkommer och presterar. Man får en större produktkännedom eftersom man då blir extra insatt i ett märke. Försäljarna ansåg även att det var roligt när försäljningstävlingarna hölls under kortare tidsperioder och man kunde fokusera på det under en tid. Försäljarna tyckte att det var mycket roligt att få erhålla produkter så att man själv får testa dem och eventuellt inte behöver lägga så mycket pengar på det ifrån den egna plånboken.

## **5.4 Belöningssystemet**

Handelslaget KPO har ett omfattande belöningssystem var alla anställda har möjlighet till samma form av belöningar. Nedan kommer jag att presentera vad butikschefen berättade om belöningssystemet och även vad de anställda ansåg om de belöningar som erhålls.

### **5.4.1 Butikschefen om belöningssystemet**

Handelslaget KPO:s Belöningssystems mål är att man vill motivera och främja de anställdas välmående. Genom att belöna personalen vill man lära de anställda att man uppskattar deras arbete och även för att få de anställda att bli mer bundna till sitt arbete. Dessutom vill man att en arbetsgrupp skall utföra deras arbete effektivt. Butikschefen ansåg att belöningssystemet som KPO har, är ett mycket bra och omfattande. Belöningssystemet motiverar butikschefen till att utföra sina arbetsuppgifter mer än väl. Det är alltid extra motiverande att utföra arbetsuppgifterna om man har mål som man strävar efter. Butikschefen trodde också att hon delar samma syn om belöningssystemet med sina anställda och trodde att det var lika viktigt för alla. Belöningssystemet har så stor

betydelse i arbetet och är något de inte skulle vilja ge upp. Butikschefen förklarade att man märker bra på de anställda på Emotion i Karleby hur de motiveras av belöningarna och speciellt av resultatbonusen, som gör att de anställda följer med i hur det går för verksamheten månadsvis och kämpar varandra till att uppnå de utsatta målen.

Nackdelar med belöningssystemet enligt butikschefen kunde vara att systemet kan orsaka lite avundsjuka mellan de olika enheterna. Detta ifall en del enheter lyckas alltid med att uppnå sina utsatta mål, medans andra enheter nästan aldrig når upp till målen. Detta har man dock inte haft problem med på Emotion i Karleby.

Belöningssystemet i handelslaget KPO utformas av ledningen. Butikschefen har egentligen inte någon möjlighet att påverka belöningssystemet, men kan förstås alltid komma med sina åsikter om de olika målen som blir upplagda och genom det försöka påverka. Personalen blir informerad om de belöningar och förmåner som de har möjlighet till att erhålla av den närmaste chefen och sen finns det även tillgång till information om dem i de gemensamma utrymmerna som personalen har.

#### **5.4.2 De anställda om belöningssystemet**

De anställda ansåg att belöningssystemet var bra och mångsidigt. Några av de anställda jämförde med tidigare arbetsplatsers belöningssystem och ansåg att handelslaget KPO hade ett mycket mångsidigt sätt att belöna sina anställda på vilket var bra. Alla anställda utnyttjade förmånerna som de erhåller och de hade fått information om belöningarna av butikschefen.

De anställda trodde att företaget ville uppnå välmående med belöningssystemet, eftersom ju bättre möjligheter man ger till arbetstagarna att ta hand om sitt välmående desto längre hålls de även i arbetslivet. De anställda trodde också att man ville motivera de anställda till att göra ett bättre arbete och att visa uppskattning och att man bryr sig om de anställda.

De anställda tyckte inte att det fanns några nackdelar med belöningssystemet utan att det var mycket rättvist. Belöningssystemet uppmuntar även dem till att utföra arbetet tillsammans. Förmåner som de saknade var att personalförmånen kunde vara högre, att man skulle ha möjlighet till flera motionsedlar än i dagen läge och även att det skulle ges ut ordentliga arbetskläder till de anställda. Sen nämde en av de anställda även att det skulle vara bra ifall det skulle finnas möjlighet till arbetshälsovård på andra orter än Karleby.

Jag frågade de anställda om de ville byta ut den resultatbonus till kanske en längre semester istället för att ta emot resultatbonusen. Hälften ansåg att de inte skulle vilja byta ut den, medan andra hälften av de anställda ville byta ut resultatbonusen mot semester eller så att det skulle finnas en möjlighet till att välja ifall man vill ha semester eller bonus.

Den allra viktigaste belöningen för de anställda var resultatbonusen samt även produkterna som de får av leverantörerna vid de olika försäljningstävlingarna. De anställda ansåg att belöningssystemet gav mycket motivation till deras arbete. Gör man ett bra arbete får man även en belöning för det.

De anställda visste inte mycket om hur belöningarna beskattades i deras personliga beskattning. Det som dock var känt för alla var beskattningen av resultatbonusen eftersom den beskattades på samma sätt som deras lön som de erhåller.

## **5.5 Motivationen hos butikschefen och de anställda**

Nedan kommer jag att presentera motivations delen av min undersökning. Jag kommer att ta upp hur de anställda tror att man kan skapa motivation, när känner de sig extra motiverade, när känner de att de gjort ett bra arbete, trivseln på arbetsplatsen och även välmåendet.

### **5.5.1 Motivation**

När jag frågade de anställda om hur de tror att man kan skapa motivation, tyckte de att alla de olika belöningsformerna som de erhåller var mycket viktiga för dem, alltså de monetära och de icke-monetära, samt de psykosociala belöningarna. Av de monetära- och icke-monetära belöningarna var det förmånerna, resultatbonusen, lönen, motionsedlarna och den extra semestern som man får efter att ha arbetat en viss tid inom företaget ansågs vara de allra viktigaste för de anställdas arbetsmotivation.

Butikschefen ansåg att motivationen har en grund i individen och att det handlar mycket om hur intresserad individen överhuvudtaget är av arbetet. Det är mycket upp till individen själv om hur stor motivation man har till att utföra arbetet och att utvecklas. Det är också viktigt att individen är intresserad av att uppnå de utsatta målen som företaget lägger upp. Att man tar hand om sin hälsa och sitt välmående är också en grund till att man har motivation för sitt arbete. Arbetsgruppen har också en stor betydelse till den enskilda individens motivation, om alla är väldigt motiverade stärks motivationen hos alla.



Samtidigt som det kan finnas många i en arbetsgrupp som inte alls är motiverade vilket i sin tur kan ha en negativ påverkan på de som har en större motivation till arbetet. Butikschefen ansåg också att arbetsgivaren har en viktig roll till skapandet av motivation, var alla måste kunna diskutera och tillsammans komma fram till lösningar. Genom små handlingar kan man skapa mera motivation och ofta räcker det med ett tack och att visa uppskattning.

Samtidigt som de anställda tyckte att de monetära belöningarna var viktiga så ansåg de att de psykosociala belöningarna var minst lika viktiga. Det var viktigt för de anställda att få beröm, feedback och uppmuntran. Att arbetsgivaren gör de anställda delaktiga i vad som händer i företaget och att arbetsgivaren lyssnar på sina anställda var också viktigt för motivationen. Ansvar hade även en stor betydelse för två av de anställda för att känna sig motiverad. Att göra saker tillsammans är viktigt för att stärka gemenskapen och lära känna varandra även utanför arbetet. Olika fester eller gemensamma motionstillfällen har haft en viktig del i förstärkandet av gemenskapen, några respondenter ansåg även att man kunde ha mera gemensamma aktiviteter.

### **5.5.2 När känner man sig motiverad?**

De anställda kände sig motiverade när man känner att man tillhör gruppen och att man känner att man är en stark länk i den. Viktigast för en av de anställda var att man trivdes och att man hade en bra grund motivation till sitt arbete. När man får ansvar och känner att man utvecklas var något som motiverade en av de anställda. Hälften av dem ansåg att målen och de olika försäljningstävlingarna stärkte motivationen. Efter en god natts sömn kände en av de anställda att behövdes för att vara motiverad.

De situationer var de anställda kände sig extra motiverade var olika för varje deltagare i intervjuerna. En av dem ansåg att det var beroende på humöret och dagen medans en annan ansåg att det var vid kunbetjäningsituationer. Ansvar var viktigt för en av deltagarna och en kände sig extra motiverad av försäljningstävlingarna. Butikschefen ansåg att det var extra motiverande i situationer var man fått konstruktiv kritik och utav det kunna göra bättre nästa gång och märkt att man lyckats göra det till något bättre. Att man uppnår sina mål är också mycket motiverande och att man får tack för det arbete man gjort. Det var viktigt för butikschefen att man får fria händer i sitt arbete och kan besluta själv om hur man skall göra saker, men också att man vet att man har sin chef nära tillhands och vet att man kan få hjälp ifall man behöver. Att arbetsdagarna ser olika ut ökar också arbetsmotivationen.

### 5.5.3 När har man gjort ett bra arbete?

Alla respondenter kände att de gjort ett bra arbete när de fått positiv feedback av kunden och att kunden varit nöjd med betjäningen. Kunderna är de allra viktigaste i respondenternas arbete och att de är nöjda är något de strävar efter. Att arbetsgivaren är nöjd med ens arbete och att man får beröm och tack ansåg alla också ha en stor betydelse för känslan av att man gjort ett bra arbete. Även det att man satt upp egna mål och uppnått dem kan stärka känslan av en bra arbetsinsats.

Butikschefen ansåg att hon gjort ett bra arbete när chefen, personalen eller kunderna är nöjda med arbetet som hon gjort.

### 5.5.4 Trivseln på arbetsplatsen

Alla anställda och butikschefen på Emotion i Karleby trivdes mycket bra på sin arbetsplats. De anställda trivdes bra eftersom de ansåg att de hade bra arbetskompisar, varierande arbetsuppgifter, ett bra ledarskap och arbetsuppgifterna motsvarade deras skolning. En av de anställda nämde att hon i ett tidigare arbetsförhållande inte trivdes lika bra som hon gör nu på Emotion. Hon poängterade hur viktigt det är att man trivs på sin arbetsplats, eftersom detta syns och återspeglar sig i allt det man gör både i ens arbetet och på sin fritid.

Två av respondenterna ansåg att de skulle trivas ännu bättre på sin arbetsplats ifall de skulle erhålla en högre lön. En av respondenterna ansåg att man skulle vara fler anställda under de tider som det är mycket jobb t.ex. vid julen och vid olika kampanjer. Att öka trivseln på arbetsplatsen ansåg två av respondenterna att man kunde göra genom att ha en bättre intern kommunikation. En av respondenterna berättade att oftast är det de anställda som kommer till morgonskiftet som är uppdaterade om vad som händer, medan informationen uteblir till de som kommer senare på jobb. Respondenten tog upp ett exempel, var hon ansåg att kampanjerna var alltför många och lite oorganiserade, vilket leder till minskad arbetsmotivation och effektivitet. Man kunde organisera kampanjerna bättre så att alla vet vad som händer och när. Kanske ha ett organisationsmöte var man gick igenom och delade samtidigt ut arbetsuppgifter till alla så att man har ett eget ansvarsområde. Då blir arbetet mer organiserat än om alla håller på med samma sak. Respondenten föreslog också att man kunde ha en mapp eller ett häfte som innehöll uppdaterad information, dit alla kunde uppdatera om vad som hänt och vad som kommer att hända. När alla är uppdaterade blir också servicen gentemot kunderna mycket bättre än när man är osäker om hur allt egentligen är. Vid förberedandet av de alltför många

kampanjerna ansåg respondenten även att uppmärksamheten minskade gentemot kunderna eftersom det är så mycket förberedelser innan kampanjen.

Att öka trivslen ansåg en av respondenterna att man kunde göra genom att anordna mera gemensamma jippon utanför arbetet. Två av respondenterna ansåg också att man kunde ta varandra mera i beaktande. Dessutom är det viktigt att man känner att man kan vara sig själv och att man har förståelse för varandra och varandras mindre bra sidor, var man istället borde se de mindre bra sidorna som en styrka. Alla behöver inte ha kunskap om allt utan istället uppskatta varandras styrkor och ta del av varandras kunnande, för att tillsammans uppnå mål. Butikschefen ansåg att de tillsammans kunde bli bättre på att ”kämpa varandra”, och att minska på att tänka ”jag” utan istället tänka ”vi tillsammans”. Att diskutera mera öppet med varandra om produkterna och skolningarna skulle göra att man delade med sig av den kunskap som man har även med de andra kollegorna.

#### **5.5.5 Välmående**

En av respondenterna ansåg att arbetsgivaren kunde öka välmående genom att ordna mer gemensamma aktiviteter. En annan ansåg att välmåendet kunde ökas av en högre lön, samtidigt som en annan respondent ansåg att man inte tilldelades en tillräcklig lön med tanke på det ansvar som man hade. En önskade också fler utvecklingssamtal. Personalförmänen kunde vara bättre enligt en av de som intervjuades men de ansåg att det var viktigt att närmaste chef tackar för det arbete som man gör, det var också viktigt med belöningar och presenter. En av respondenterna gav som förslag till köken att de skulle få möjlighet till att fara till gymmet under arbetsdagen. Gymmet ligger i samma byggnad som Emotion. För den tid man spenderade på gymmet skulle man inte få lön och arbetsdagen skulle automatiskt bli längre. Men respondenten ansåg att detta skulle vara bra för att få en paus under dagen och man skulle vara mera motiverad till både träningen och även arbetet.

## **6 Analys**

I analysdelen kommer jag att knyta samman min teoridel med mitt undersökningsresultat. I denna del kommer jag först att gå in på motivationen och de slutsatser jag kunnat ta utgående ifrån min undersökning och sen behandla belöningssystemet och beskattningen av belöningarna.

## 6.1 Motivation

Det som fram gick i min undersökning var att de anställa på Emotion i Karleby motiverades av både de monetära och de icke-monetära belöningsformerna. Det som även framgick var hur viktiga de icke-monetära belöningarna egentligen var för själva motivationen för arbetet. Respondenterna ansåg att det var viktigt att få feedback, beröm och uppmuntran. Det var viktigt att känna att man gjort ett bra arbete och detta uppnåddes genom de icke-monetära belöningarna. Ansvar som även hade en stor betydelse hos två av respondenterna, kan skapa den känsla av att man känner sig mera delaktig och att man gör skillnad.

Även de monetära belöningarna hade en stor betydelse men kanske i ett annat sammanhang än just de icke-monetära belöningarna. De monetära belöningarna var viktiga för att känna att ens arbete vädesätts och att man får belöning för det arbete som man gör. Det var viktigt att känna att det man ger till företaget får man också tillbaka.

Det framgick i min undersökning även att arbetsgruppen hade en stor betydelse med tanke på motivationen för arbetet. Att de anställda känner att de hör till gruppen och att man visar respekt för varandra hade en stor inverkan på motivationen. Att man tillsammans gör gemensamma aktiviteter var viktigt för de anställda på Emotion i Karleby och fungerade bra för att stärka sammanhållningen. En del av respondenterna önskade att man oftare skulle göra något tillsammans. Motivationen hos varje enskild anställd har så stor betydelse för arbetsgruppen och helheten av arbetsresultatet, för ifall någon i en arbetsgrupp har en mer negativare inställning märks detta oftast snabbt även hos de andra i arbetsgruppen och arbetsgruppens motivation till att göra ett bra arbete minskar.

Det var väldigt individuell ifrån person till person vad det var som gjorde att man kände sig extra motiverad i sitt arbete. För nån var det bara beroende på dagen och humöret. Medans några av de anställda på Emotion i Karleby motiverades extra mycket i tävlingsituationer. Eftersom det är de gångerna som man är extra motiverad vilket gör att man utför sitt arbete bättre än utöver det vanliga. Detta är enligt mitt undersökningsresultat något man bör ta i beaktan på en arbetsplats, att alla inte känner sig extra motiverade av samma situation eller av samma typ av arbetsuppgift. Att en del motiveras av tävlingar är något man lätt kan dra nytta av i ett företag för att öka effektiviteten i arbetet.

Kundfeedbacken var mycket viktigt för all respondenter, för att känna att de gjort ett bra arbete. Det är alltså en viktig del i verksamheten att följa upp med kunderna vad de ansåg

om den kundbetjäning som fått. Inte bara för att ta reda på vad kunderna tyckte utan även för de anställdas bästa. Det är viktigt att få bekräftelse på det som man gör bra och även det som man gör mindre bra, för att till nästa gång kunna utvecklas och göra ett ännu bättre arbete. Att vi igen kommer tillbaka till feedbacken och hur viktig den är i alla sammanhang både när det gäller kunden, kollegor och feedback ifrån chefen. Vilket är mycket enkelt att ordna inom företaget, genom att låta kunderna svara på en enkät eller likanande. Mycket är också upp till chefen att ta sig tid för att ge feedback och att påminna sina anställda om att komma ihåg att berömma varandra vid situationer man gjort något bra.

Att ha utsatta mål för det man gör både på långsikt och kortsikt hade även en stor betydelse hos många av respondenterna. Utgående ifrån min undersökning kan jag anse att genom att sätta upp egna mål och att man uppnått dem stärkte de anställdas känsla av att man utfört ett bra arbete. Man kanske tillsammans med den närmsta chefen kunde sitta ner och utforma dessa mål för att uppnå självförverkligandet av sin egen utveckling.

Att personalen på Emotion i Karleby trivdes bra på sin arbetsplats var det ingen fråga om. I hela undersökningen framgick det mycket lite negativt om varken arbetsplatsen eller belöningssystemet. Butikschefen som arbetat inom många tjänster inom KPO i längre än 10 års tid, kan man anta säger en hel del om att hon trivs inom koncernen. Två av de anställda hade även arbetat tidigare inom handelslaget KPO i andra tjänster vilket säger också mycket om att handelslaget KPO är en bra arbetsgivare och att möjligheten till arbetsomväxling är mycket god inom koncernen.

I undersökningen framgick det att tidigare erfarenheter och utbildning hade betydelse till hur motiverad man är till sitt arbete på den nuvarande arbetsplatsen. Några respondenter nämde att de är mycket glada över att få arbeta med något som de är utbildade till. Även konstaterade en av de anställda att man kunde uppskatta sitt nuvarande arbete mera, eftersom man har haft sämre arbetsförhållanden tidigare. Några av de anställda jämförde också belöningssystem företag emellan och det framkom hur stor betydelse det har när arbetsgivaren visar sin uppskattning genom att ge olika former av belöningar till sina anställda, vilket KPO ansågs vara bra på. Att arbetsgivaren visar uppskattning leder även till att de anställda uppskattar sitt arbete ännu mera.

Den interna kommunikationen som är en viktig del i ett företag, kunde enligt min undersökning på Emotion i Karleby ha varit bättre, var en av de anställda hade några förbättringsförslag. Det som i min undersökning framgick var att en av de anställda påpekade att man inte alltid visste vem som gjort vad och vad som skall göras i vissa

situationer. Vilket många gånger gör en lite irriterad och man blir uttråkad. I många fall kan detta även återspegla sig till kunderna, så desto bättre den interna kommunikationen fungerar desto bättre brukar också den externa kommunikationen vara.

## 6.2 Belöningssystemet

Det som framgick i undersökningen var att handelslaget KPO hade ett mycket omfattande belöningssystem och när man ser till teorin och vilka kriterier ett belöningssystem bör ha, uppfyllet handelslagets KPO:s belöningssystem dessa mycket bra. Man kan se att det finns en tanke bakom varje belöning. Motionsförmånerna ger man för att öka välmående. Resultatbonusen för att öka försäljningen och lönsamheten, samtidigt som den var mycket motivationshöjande bland arbetstagarna. Man vill med den extra semester som erhålls få arbetstagarna att stanna länge inom koncernen. Man vill skola sin personal så att de hela tiden kan utvecklas, både för deras eget bästa samt även för koncernens bästa. Leverantörerna som ger ut sina produkter och anordnar försäljningstävlingar vill att försäljarna skall sälja så mycket som möjligt av leverantörernas egna märke. Handelslaget KPO:s belöningssystem är också mycket rättvis uppbyggt då belöningarna är tillför alla anställda. Enligt det forskningsresultat jag fått kan jag även konstatera att belöningssystemet befrämjar motivationen hos de anställda vilket i sin tur befrämjar lönsamheten hos koncernen.

Det som framgick i undersökningen var att både butikschefen och de anställda hade lika synen om belöningssystemet och dess betydelse. Det är viktigt att alla i ett företag har förståelse i vad man får i belöning och varför man erhåller belöningen. Belöningen bör alltså ha en tydlig koppling till mål som befrämjar företagets lönsamhet vilket det hade på Emotion i Karleby.

Butikschefen nämde att ett av de viktigaste mål som belöningssystemet på Emotion har, är att en arbetsgrupp skall tillsammans utföra arbetet effektivt, vilket även belöningssystemet på Emotion gör med tanke på att alla i en arbetsgrupp erhåller samma belöningar. Belöningssystemet är rättvist uppbyggt. Alla förmåner som de anställda erhåller är också tillför alla inom koncernen oberoende av vad ens arbetsuppgifter är. Resultatbonusen som de anställda erhåller är en belöning var hela gruppens insats ger upphov till resultatbonusen. Resultatbonusen kan dock ge upphov till lite avundsjuka butikerna emellan ifall en butik alltid uppnår sin bonus medans andra nästan aldrig uppnår målen som ger upphov till bonusen, vilket även butikschefen antydde. Dock ansågs det vara

viktigt både för butikschefen och de anställda att man belönas för ett bra arbete, så ifall man uppnår målen är det även helt rätt att en bonus skall erhållas. Försäljningstävlingarna som leverantörerna ordnade var också för det mesta gruppbaseade men även individuella. Det framgick i mitt undersökningsresultat att de anställda motiverades mycket av både resultatbonusen och försäljningstävlingarna eftersom de själva kunde påverka belöningen hos dessa.

Det intressanta med belöningssystemet på Emotion i Karleby var det att de anställda även erhöill belöningar ifrån deras leverantörer, detta är alltså inte en kostnad för Emotion. De belöningar som de anställda erhöill ifrån leverantörerna var viktiga för försäljningen men hade även ett personligt värde hos de anställda. Eftersom de flesta av de anställda var mycket intresserade av produkter och kosmetik. Belöningarna som erhålls av leverantörerna är även till nytta för alla tre parter d.v.s. för koncernen, den anställda och leverantören. Alla tre parter har alltså nytta av belöningen. Försäljningstävlingarna är också bra eftersom de är under kortare tidperioder, eftersom alla är kanske inte alltid lika motiverade till sitt arbete varje dag.

Förmåner som motionsförmåner, personalförmån och telefonförmån är förmåner som oberoede av hur stor ens egna arbetsinsats är. Enligt min undersökning var dessa förmåner mindre motiverande för de anställda men dock mycket viktiga. Man kan anta att förmånerna inte är lika motivationshöjande eftersom de anställda inte själva direkt kan påverka belöningen med hjälp av sin arbetsinsats. Alltså var de belöningar som resultatbonus och det som erhöills ifrån försäljningstävlingar viktigare för de anställda eftersom man kunde påverka dessa själva och man belönas av sin egna arbetsinsats.

Det som var mycket intressant med undersökningen var hur alla de anställda motiverades av olika former av belöningar. För några av respondenterna var lönen och de pengarna som man erhöill det viktigaste, samtidigt som det för en annan var viktigare med meningsfulla arbetsuppgifter och ansvar. Det märktes också bra hur stor betydelse de anställdas tidigare erfarenheter och deras bakgrund hade med tanke på vad de anställda ansåg och tyckte om belöningarna som de erhöill. Även när det kom till arbetsmotivationen hade tidigare erfarenheter och utbildning betydelse.

Att man till sina anställda inom handelslaget KPO erbjuder en veckas extra betald semester efter det att man arbetat inom koncernen i över 10 år, kan man se att är en bra belöning. Detta med tanke på ett av de viktigaste mål som handelslaget KPO hade med sitt belöningssystem, vilket var att behålla sina anställda inom företaget. Att största delen av

respondenterna nämde i undersökningen att extra semestern var en bra belöning och att detta kan vara en orsak till varför de stannar inom samma företag under en längre tid, är detta ett bevis på att företaget nått sitt mål med belöningen. Belöningen är också främjande för de anställdas välmående. Desto äldre desto mer minskar arbetskapaciteten hos en individ, var en veckas extra semester kan göra mycket för just arbetsmotivationen, samt också för arbetseffektiviteten hos den anställda. Att man ger en veckas extra semester till de anställda kan ha stor inverkan och minska på för tidig pensionering hos personalen.

Att öka välmåendet hos de anställda gav en av respondenterna ett förslag till kocernen, vilket var att man kunde organisera arbetet bättre och att man då skulle ha möjlighet att fara iväg en timme till gymmet, som ligger i samma byggnad under arbetsdagen. Denna timme skulle inte vara betald arbetstid utan skulle bara göra att man verkligen kom sig iväg på träning och samtidigt få en paus i arbetsdagen. Detta skulle kräva lite omorganisering i arbetschemat men skulle inte vara en stor kostnad för företaget.

De belöningar som erhålls på Emotion är ju ett tillägg på den månatliga lönen. Vilket gör att ifall man skulle räkna ihop alla kostnader på förmånerna skulle göra den slutliga lönesumman större, förutsatt att förmånerna används. Detta är kanske något som lätt glöms bort hur mycket större kostnad det skulle bli för en anställd ifall man inte hade förmånerna tillgodo. Därför är det också mycket viktigt att förmånerna uppskattas av de anställda och att de anställda anser att det har ett personligt och ett finansiellt värde för dem.

Vid beskattningen av förmånerna kan man också fundera kring vad som lönar sig för både arbetsgivaren och arbetstagaren. När man t.ex. ger ut en bonus beskattas den som en vanlig lön. Detta betyder att socialkostnaderna stiger hos arbetsgivaren och skatteprocenten hos arbetstagaren blir högre. Man kan fråga sig ifall det skulle vara till större nytta för arbetstagaren att få ut detta i semester?

## **7 Slutdiskussion**

Att belöningssystem används av nästan varje företag kan man mycket väl förstå efter detta arbete och den undersökning som jag gjort. Det är så otroligt viktigt är att belöna sina anställda för det arbete som de gjort eftersom detta visar uppskattning ifrån företagets sida och motiverar de anställda att utföra ett bra arbete. Motivationen som har så stor betydelse när det kommer till hur en person handlar i olika situationer och hur personen sen utför sitt



arbete är oerhört viktigt. Alltså för att effektivisera sina anställda så mycket som möjligt behöver man börja med att fundera kring vad de anställda motiveras av.

Det är också viktigt att ta lärdom av de misstag som gjorts och då kan man tänka tillbaka på flygbolaget Finnair. När ett belöningssystem inte längre är rättvist kan det göra stor skada på hela företaget, de anställda och även hos deras kunder. Man skall komma ihåg hur viktigt införandet och underhållandet av belöningssystemet är och att man inte missbrukar systemet.

Bland alla budgeter, lönsamhetskalkyler och siffror i företagen, kan det lätt glömmas bort att vi alla verkligen bara är människor och att vi kan prestera till en viss gräns. Att lyckas i företagen behöver man veta hur man kan få sina anställda att prestera bättre än utöver det vanliga på ett sätt var den anställda även är tillfreds. Att man lyckas hitta en balans gång var det blir en såkallad ”win-win” situation för både arbetsgivaren och den anställda, vilket betyder att personalen utför sitt arbete mer än väl och att de även trivs och är motiverade med det som de gör, samtidigt som arbetsgivaren är nöjd med resultatet och ser vinst hos företaget. Desto nöjdare personalen är desto bättre kommer det även att gå för företaget. Utan personalen kan man inte lyckas och det är just de företag som lyckas motivera sin anställda till sitt arbete som lyckas, om det sen är med hjälp av belöningssystem eller inte.

Det handlar oftast om endast små saker som kan göra sån skillnad när det handlar om hur man kan motivera de anställda. För det mesta handlar det endast om att ha förmågan att organisera arbete på ett lämpligt sätt. Det mesta går alltid att lösa och man bör se olika individers personligheter som en tillgång i ett företag. Precis som det fram kom i min undersökning ansågs det hos de anställda att de icke-monteära belöningarna var minst lika viktiga som de monteära belöningarna, om inte viktigare i många situationer för att känna sig motiverad i sitt arbete. Jag vill poängtera att det inte är en kostnadsfråga för företaget att införa icke-monteära belöningar i sitt belöningssystem. Att lyckas organisera arbete på rätt sätt bland de anställda och att se möjligheterna hos alla, kan vara mycket kostnadseffektivt. Att ha förmåga att inom företaget utnyttja sammarbetspartners som i Emotions fall var leverantörerna och låta anställda ta del av detta kan också göra att man lyckas uppnå en såkallad ”win-win” situation mellan arbetstagaren och arbetsgivaren.

Under mitt arbetes gång har jag även börjat fundera kring hur man kunde få anställda i ett företag att må bättre och att främja deras välmående. Just de här med att hitta en balansgång i livet som Rubanovich m.fl. (2011, s. 10-11) skrev om i boken *Bisnes atleetti* är viktigt. Man skall komma ihåg att balansgången som han hittade gav resultat i hans företag

eftersom han själv tog hand om sitt välmående. Motions sedlarna som många företag ger till sina anställda kanske inte längre räcker till för ett ökat välmående, utan man måste hitta andra lösningar till att öka de anställdas välmående för att maximera sin vinst. Frågan är ju hur man kan i dagens företag lyckas uppnå detta för att både maximera resultatet samtidigt som man tar hand om de anställdas välmående? Jag tror inte att det finns ett enda rätt svar på denna fråga, utan man måste utgå ifrån sin arbetstagare. Att börja med personalen och varje enskild anställd.

Vid införandet av belöningssystem bör man ha både ett ekonomiskt och ett juridiskt kunnande. Beskattningen har så stor betydelse vid införandet och vid underhållandet av belöningssystem, både för arbetsgivarens och arbetstagarens del. Belöningarna behöver inte alls vara lönsamma för varken arbetsgivaren eller arbetstagaren. Som det framgick i min undersökning var det ingen av de anställda som visste om hur belöningarna beskattades, förutom resultatbonusen som beskattas enligt förvärvsinkomsten. Kanske arbetstagarna skulle välja att belönas på ett annat sätt ifall de hade en större kunskap om hur belöningarna egentligen beskattas? Vilket kanske även skulle vara lönsammare för arbetsgivaren.

Alla de delområden, motivation, belöningssystem och deras beskattning som behandlats i detta arbete är mycket breda områden var och en för sig, var det finns mycket man kunde forska djupare i. Att forska vidare i hur belöningssystemen ökar motivationen och effektiviteten i arbete hos handelslaget KPO, kunde man forska kring hur den ser ut i de olika brancherna som de är verksamma inom. För olika bransch områden kan det vara att det finns behov för olika former av belöningar för att motivera personalen till ett effektivt arbete. Man kunde även forska i de olika hierarkierna som KPO har och hur deras belöningar skiljer sig åt på de olika hierarktiska nivåerna och ta reda på hur dessa bidrar till motivation och ifall det finns något man kunde göra ännu bättre ifrån koncernens sida. I forskningen undersöktes även endast en av Emotion butikerna var man vid vidare forskning kunde ha undersökt alla. Man kunde även ta upp kostnaderna för belöningssystemet och jämföra de olika belöningarnas kostnader.

Att undersöka mindre företag och jämföra deras belöningssystem med de större företagens skulle vara mycket intressant. Jag tror att de kan skilja sig mycket ifrån varandra. Mindre företag kanske har en större möjlighet att satsa på att ge mera personligare belöningar till de anställda var det för större företag är ganska begränsat eftersom man har så många

anställda och måste hålla belöningssystemet rättvist. Fast de kanske i större företagen ändå har större kapital till att använda till att belöna sin personal.

För vidare forskning skulle det vara intressant att forska lite mera i de icke-monetära belöningssystemet hos ett lämpligt företag. Vad använder de sig av nu för icke-monetära belöningar och vad kunde förbättras. Hur kan man få belöningssystemet mera kostnadseffektivt för ett företag, samtidigt som man ökar motivationen hos de anställda.

## Källförteckning

- Abrahamsson, B & Andersen, J. 2007. *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*. Malmö; Liber Ab.
- Alvesson, M & Sveningsson, S. 2007. *Organisationer, ledning och processer*. Lund; Studentlitteratur Ab
- Ax, C. M.fl. 2005. *Den nya ekonomistyrningen*. Malmö; Liber ekonomi.
- Barton, J & Gold, J. 2007. *Human Resource Management. Theory and practice*. New York; Palgrave Macmillan.
- Engblom, A. 2006. *Henkilökuntaedut verotuksessa*. Helsinki; Edita Publishing Oy.
- Finansministeriet (u.å.) B  
[http://www.vm.fi/vm/sv/10\\_beskattning/01\\_personbeskattning/01\\_beskattning\\_av\\_forvarv\\_sinkomst/index.jsp](http://www.vm.fi/vm/sv/10_beskattning/01_personbeskattning/01_beskattning_av_forvarv_sinkomst/index.jsp) (Hämtat 15.2.2012).
- Finansministeriet (u.å.) A  
[http://www.vm.fi/vm/sv/10\\_beskattning/01\\_personbeskattning/index.jsp](http://www.vm.fi/vm/sv/10_beskattning/01_personbeskattning/index.jsp) (Hämtat 15.3.2012).
- Finnairin imago kärsinyt kolhun* (2012) b.  
<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/etusivu/uutinen.jsp?oid=201203127909>  
 (Hämtat 30.3.2012).
- Finnairin lentäjät jatkavat säästöneuvotteluja* (2012) a.  
<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/etusivu/uutinen.jsp?oid=201203136329>  
 (Hämtat 23.3.2012).
- Holbeche, I. 1998. *Motivating people in lean organizations*. England; Biddles, Ltd, Guildford and King's Lynn.
- Inkomstskattelag 30.12.1992/1535. <http://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/1992/19921535>  
 (Hämtat 17.3.2012).
- Inkomstskattelag 30.12.1992/1535. <http://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/1992/19921535>  
 (Hämtat 20.3.2012).
- Kauhanen, J. 2010. *Suorituksen johtaminen ja palkitseminen*. Vantaa; Hansaprint Oy.
- Lindmark, A. & Önnévik, T. 2011. *Human Resource Management. Organisationens hjärta*. Lund; Studentlitteratur Ab.
- Luoma, K. M.fl. 2004. *Ei ainostaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen*. Vammala; Vammalan Kirjopaino Oy.
- MTV3; Keskustelu miljoonabonuksista vähentänyt haluja lentää Finnairilla* (2012)  
<http://www.mtv3.fi/uutiset/kotimaa.shtml/2012/03/1519274/mtv3n-kysely-keskustelu->  
 (Hämtat 30.3.2012).

Nieminen, T & Tomperi, S. 2008. *Myynnin johtamisen uusi aika*. Porvoo; WS Bookwell Oy.

Patel, R. & Davidson, B. 2003. *Forskningsmetodikens grunder*. Lund; Studentlitteratur.

Rubanovitsch, M. D. M.fl. 2011. *Bisnesatleetti: miten pääsen 8 tunnin työkuntoon?* Saarijärvi; Oy Imperial Sales AB.

Samuelson, L. 1999. *Controllerhandboken*. Stockholm; Industrilitteratur AB.

S-kanava (u.å.)

<http://www.s-kanava.fi/web/kpo/sv/vuosikertomukset1> (Hämtat 14.3.2012)

Smitt, R. M.fl. 2002. *Belöningssystem -Nyckeln till framgång*. Stockholm; Elanders Gotab.

Svensson, P-G. & Starrin, B. 2000. *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund; Studentlitteratur.

Vero (2008)

[http://www.vero.fi/sv-FI/Detaljerade\\_skatteanvisningar/Naringsbeskattning/Arbetsstagarens\\_frivilliga\\_motions\\_och\\_ku%2810248%29](http://www.vero.fi/sv-FI/Detaljerade_skatteanvisningar/Naringsbeskattning/Arbetsstagarens_frivilliga_motions_och_ku%2810248%29) (Hämtat 14.3.2012).

Vero (2009). a.

[http://vero.fi/sv-FI/Detaljerade\\_skatteanvisningar/Forskottsuppbord/Arbetsgivare/Naturaformaner/Naturafo rmanen%2810363%29#Telefonf%C3%B6rm%C3%A5n1](http://vero.fi/sv-FI/Detaljerade_skatteanvisningar/Forskottsuppbord/Arbetsgivare/Naturaformaner/Naturafo rmanen%2810363%29#Telefonf%C3%B6rm%C3%A5n1) (Hämtat 15.3.2012).

Vero (2009). b.

[http://vero.fi/sv-FI/Detaljerade\\_skatteanvisningar/Naringsbeskattning/Arbetsgivare\\_och\\_arbetsstagare/Ersat tningar\\_for\\_kostnader\\_for\\_arbetsres%2810292%29](http://vero.fi/sv-FI/Detaljerade_skatteanvisningar/Naringsbeskattning/Arbetsgivare_och_arbetsstagare/Ersat tningar_for_kostnader_for_arbetsres%2810292%29) (Hämtat 14.3.2012).

Vero (2011).a.

<http://portal.vero.fi/public/default.aspx?nodeid=9187&culture=sv-FI&contentlan=3> (Hämtat 20.3.2012).

Vero (2011).b.

[http://www.vero.fi/sv-FI/Detaljerade\\_skatteanvisningar/Skatteforvaltningens\\_beslut/Skatteforvaltningens\\_beslut \\_om\\_skattefri%2819243%29](http://www.vero.fi/sv-FI/Detaljerade_skatteanvisningar/Skatteforvaltningens_beslut/Skatteforvaltningens_beslut _om_skattefri%2819243%29) (Hämtat 16.5.2012)

## **Bilaga 1**

### **Kvalitativ intervju med butikschef, på Emotion i Karleby**

#### **Belöningssystemet**

Vilka olika former av belöningar finns i Emotions belöningssystem?

Hur mäts de olika prestationerna som har att göra med belöningarna?

Hur utformade ni ert belöningssystem?

Vad vill man uppnå med belöningssystemet?

På vilket sätt tror ni att belöningssystemet bidrar till ökad arbetsmotivation?

Vad anser Ni om belöningssystemet?

Hur återspeglar sig företagets identitet (strategi) med ert belöningssystem/belöningar?

Hur informerar ni era anställda om belöningarna?

Ser du någon nackdel med belöningssystemet?

Dina egna möjligheter till att påverka belöningarna/belöningssystemet?

Tror du att du har samma känsla om belöningarna som dina anställda har?

Utnyttjar du förmånerna som du erhåller?

Skulle du byta ut belöningarna till en högre lön eller kanske längre semester?

Vad är de viktigaste förmånerna/belöningarna som du får? Vilken är bäst?

Vilka förmåner saknar du?

Bidrar belöningssystemet till en ökad motivation till ditt arbete?

#### **Motivation**

Hur tror du att man skapa motivation?

När känner du dig motiverad?

När känner du att du gjort ett bra arbete?

Vad motiverar dig i ditt arbete?

I vilka situationer känner du dig extra motiverad?

Vad skulle göra att du trivs ännu bättre på din arbetsplats?

Vad skulle ni som arbetsgrupp kunna göra för att alla skulle trivas bättre på arbetsplatsen?

Hur skulle din arbetsgivare kunna bidra till ett bättre välmående?

## **Beskattningen**

Vet du om hur belöningarna beskattas?

## **Bilaga 2**

### **Kvalitativ intervju med de anställda på Emotion i Karleby**

Hur länge har du arbetat på Emotion/KPO?

Trivs du?

#### **Motivation**

Hur tror du att man skapa motivation?

När känner du dig motiverad?

När känner du att du gjort ett bra arbete?

Vad motiverar dig i ditt arbete?

I vilka situationer känner du dig extra motiverad?

Vad skulle göra att du trivs ännu bättre på din arbetsplats?

Vad skulle ni som arbetsgrupp kunna göra för att alla skulle trivas bättre på arbetsplatsen?

Hur skulle din arbetsgivare kunna bidra till ett bättre välmående?

#### **Belöningssystem**

Vad får du för belöningar/förmåner i ditt arbete?

Hur har Ni blivit informerad om belöningarna?

Utnyttjar du förmånerna?

Vad tror du att företaget vill uppnå med dessa belöningar?

Vad anser Ni om belöningssystemet?

Ser du någon nackdel med belöningssystemet?

Skulle du byta ut belöningarna till en högre lön eller kanske längre semester?

Vad är de viktigaste förmånerna/belöningarna som du får? Vilken är bäst?

Vilka förmåner saknar du?

Bidrar belöningssystemet till en ökad motivation till ditt arbete?

#### **Beskattningen**

Vet du om hur belöningarna beskattas?